

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра управления персоналом**

**Разработка программы повышения производительности труда персонала на  
предприятии**

**Выпускная квалификационная работа  
студентки очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»  
4 курса группы 05001241  
Дворяшиной Юлии Олеговны**

Научный руководитель  
Ассистент кафедры управления  
персоналом Зарянова Я.В.

Рецензент  
Начальник отдела кадров  
ООО «Осколсельмаш»  
Инкина И.В.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА КАК ОСНОВНОГО ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Производительность труда персонала: сущность и факторы роста.....	7
1.2 Методы измерения и показатели уровня производительности труда.....	14
1.3 Основные резервы увеличения производительности труда.....	23
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «ОСКОЛСЕЛЬМАШ».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Осколсельмаш».....	27
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Осколсельмаш» и основных кадровых процессов.....	35
2.3 Анализ производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш».....	50
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНО- СТИ ТРУДА В ООО «ОСКОЛСЕЛЬМАШ».....	56
3.1 Система мероприятий по повышению производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш».....	56
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по повышению производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш».....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	77
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Производительность труда является одним из наиболее актуальных вопросов деятельности любого предприятия, поскольку именно она определяет в большей степени эффективность работы компании.

В общем виде производительность труда представляет собой меру оценки эффективности трудовой деятельности работников. Однако когда речь заходит о том, какие факторы влияют на производительность труда и как данный показатель следует рассчитывать, возникает множество методологических вопросов.

Весь этот спектр факторов и вопросов можно разделить на два ключевых направления – человеческое и технологическое. Если технологическое направление представляется нам достаточно прозрачным, то с человеческим все несколько сложнее, так как, несмотря на наличие здесь положительного эффекта, его значимость может быть недооцененной. Это связано с тем, что с развитием технологий процессы производства и управления персоналом стали обособляться, поскольку при укрупнении предприятий и становлении потокового производства возникла необходимость разделения труда из-за потребности в осуществлении эффективного контроля производственной деятельности.

Изложенное привело к формированию многоуровневой иерархической системы управления персоналом в целом и производительностью труда в частности. Каждый вышестоящий уровень управления контролирует работу нижестоящих, поэтому, чем больше уровней управления, тем больше времени тратится на контроль.

Таким образом, сложившаяся под давлением разделения труда система управления персоналом в экономике труда не способствует раскрытию всех компетенций сотрудника и не нацелена на реализацию его инновационного

потенциала, что означает ограничение роста производительности труда рамками данной системы.

Для того чтобы создать прочную связь между сотрудником и результатами его труда, как того требует смысл, заложенный в понятие производительности труда, необходимо изменить подход к организации труда и соответственно к системе управления в целом.

Реализация потенциала работников за счет изменения подхода к организации труда и восприятия его как процесса, а не системы, представляется особенно актуальным направлением обеспечения роста производительности труда, что обусловило выбор темы дипломного исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Исследование проблемы производительности труда персонала является вопросом, который зарубежные экономисты начали осваивать в конце 90-х годов XX века, и достаточно новым для отечественных специалистов направлением, активной разработкой которого они занимаются в течение нескольких последних лет.

Вопросы производительности труда, ее оценки и способов повышения ее эффективности рассматривались такими отечественными специалистами, как С.О. Бергелева, С.М. Беркалов, Р.Ф. Бурганов, С.М. Климов, А.И. Шигаев и др. Особенности реализации процессного подхода и его применения в различных областях хозяйственной деятельности организации посвящены работы таких специалистов, как С.Ю. Глазьева, А.А. Дагаева, В.О. Маркова, Л.В. Попова. Исследованию вопросов формирования человеческого потенциала, а также оценки качества рабочей силы посвящены труды Д. Гудкова, П.М. Керженцева, И.В. Коломийцева, Н.А. Морозова, Г.М. Скурина и др.

Нельзя не отметить и влияние зарубежных авторов на оценку трудового потенциала персонала. Например, сформулированное в фундаментальном труде Б. А. Лундвалла понятие производительности труда персонала в той или иной степени нашло свое отражение во многих трудах

отечественных специалистов. Отдельно стоит отметить труды Дугласа Мак-Грегора, в особенности его теорию ХУ, которая послужила основой для различных систем мотивации персонала и раскрытия его инновационного потенциала.

**Объектом данного исследования** является ООО «Осколсельмаш», а **предметом исследования** выступает производительность труда на предприятии.

**Цель дипломной работы** – разработка программы повышения производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш».

Для достижения поставленной цели определена необходимость в решении следующих **задач**:

- изучить теоретические и методологические аспекты управления производительностью труда как основного фактора повышения эффективности работы предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Осколсельмаш»;
- изучить систему управления персоналом в ООО «Осколсельмаш» и основных кадровых процессов;
- проанализировать производительность труда персонала в ООО «Осколсельмаш»;
- разработать программу по повышению производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш»;
- оценить экономический эффект от практического внедрения предлагаемых подходов к управлению производительностью труда в ООО «Осколсельмаш».

**Теоретической базой проведенного исследования** служили труды отечественных авторов по вопросам развития потенциала работников, повышения производительности труда и факторов на них влияющих, экономики труда и трудовых отношений. В ходе исследования

использовались нормативно-правовые источники, аналитические доклады, программы и прочие документы, изданные органами государственной власти, министерствами, ведомствами и другими государственными учреждениями.

**Информационную базу исследования** составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, а также данные годовых отчетов ООО «Осколсельмаш».

**Научно-практическая значимость.** Практическое применение разработанных предложений обеспечит трансформацию существующей и формирование новой более устойчивой формы организации труда на предприятии, ведущей к сокращению трудозатрат на всех уровнях управления, что позволит реализовать потенциал персонала и интегрировать его с системой управления производительностью труда.

**Методология и методы исследования.** Методологической основой решения выдвинутых в исследовании задач стали принципы объективности и системности научного анализа. Основой дипломного исследования стали теоретические и экспериментальные общенаучные методы, в частности, метод сравнения, метод моделирования и другие.

**Структура работы.** Дипломная работа включает 84 страницы машинописного текста, содержит 7 диаграмм и рисунков, 15 таблиц и приложения. Структура исследования включает введение, три раздела, заключение, список литературы и приложения.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА КАК ОСНОВНОГО ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### 1.4 Производительность труда персонала: сущность и факторы роста

Определение понятий «производительность» и «производительность труда» является дискуссионным вопросом, что приводит к возникновению проблем прикладного характера на различных уровнях управления. Так, большинство западных ученых, а также некоторые отечественные авторы отождествляют производительность с эффективностью, что приводит к ошибочному пониманию ее значения. Кроме того, как следствие использования трудовой теории стоимости переоценивается значение производительности труда.

Поэтому, во-первых, следует разграничить понятия «производительность» и «эффективность». В этом контексте наиболее известен подход Д.С. Синка, хотя вместо термина «эффективность» он использует «результативность». Его ученый относит к организационной системе, то есть к определенной организации (предприятия). По его мнению, результативность организационной системы надо оценивать по следующим критериям [57, с. 241]:

- действенность (мера достижения системой поставленных перед ней целей);
- экономичность (степень использования системой «нужных» ресурсов);
- качество (степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям);
- доходность (отношение между валовыми доходами и суммарными расходами (иногда фактическими затратами));

- производительность (отношение количества продукции системы к количеству расходов на выпуск соответствующей продукции);
- качество трудовой жизни (то, каким образом работники реагируют на социально-технические аспекты данной системы);
- инновационность (внедрение новых или усовершенствованных продуктов и услуг).

Итак, согласно представленному подходу, производительность труда занимает место инструмента обеспечения высокой результативности организации в целом. При этом она рассчитывается как отношение объема продукции к затратам труда. Но этот подход не имеет четких объяснений, почему производительности труда отводится такая роль.

Близким к теории Д.С. Синка является деятельностный подход, который позволяет разделить понятие «эффект», «результат», «результативность», «эффективность» и «продуктивность». Он заключается в совершенствовании концептуальных основ по выделению структурных элементов деятельности. В литературе, как правило, описываются только четыре составляющие деятельности – сам процесс деятельности, цель, средства и результат деятельности. Однако на практике возникает потребность в дополнении приведенного перечня структурных элементов деятельности такой частью, как продукт [44, с. 32].

Достижение цели требует соответствующих средств (ресурсов), которые объединяются в процессе деятельности для того, чтобы создать определенный продукт – товар или услугу. В свою очередь, совокупность определенных последствий от использования или реализации продукта рассматривается как результат, или эффект. В одних случаях результат и продукт сберегается, а в других – нет. Последнее зависит от того, какую цель подразумевает субъект деятельности. Иногда продукт может рассматриваться как частный случай проявления результата.

Следует отметить, что целью всегда является удовлетворение определенных потребностей. Как отмечает Н.Н. Трубников: «... позитивный



смысл цели предстает перед нами ... не только как потребность, осознание и неприятие этой потребности, но и как побуждения удовлетворить эту потребность, как представление о результате деятельности, направленное ... на создание такого предмета или состояния, который бы удовлетворил потребность и устранил ее ... » [62, с. 119]. Однако удовольствие актуализированной потребности на основе создания в процессе деятельности продукта не всегда соответствует цели, то есть результатом могут быть те последствия, которые имеют место в процессе использования или реализации этого продукта и которые определяют уровень удовлетворения.

Итак, когда производительность труда рассматривают как инструмент управления и критерий эффективности производства на индивидуальном уровне и микроуровне, в числителе целесообразно использовать показатели объемов продукции, в производстве которой надо учитывать рыночную ситуацию.

В свою очередь, объемы продукции должны сравниваться с затратами труда, которые могут измеряться в час, день, квартал, год. В зависимости от этого объемы продукции определяются на один отработанный человеко-час, на один отработанный человеко-день или на одного среднесписочного рабочего, работника в год (квартал, месяц) [35, с. 27].

Что касается переоценки значения производительности труда на микроуровне, следует обратить внимание на то, что длительное время господствовало мнение, что единственным источником добавленной стоимости товаров и услуг является труд людей, непосредственно занятых их производством. Поэтому было естественным считать, что весь объем отнесен к затратам труда, соответствующего его производительности и является обобщающим показателем эффективности. Однако кроме труда нельзя игнорировать и такие факторы производства, как земля, капитал или предпринимательский талант. Это объясняет неправомерность утверждения о том, что только непосредственно труд является «субстанцией, образует стоимость».

Таким образом, согласно современному пониманию, производительность труда должна рассматриваться как один из частных показателей производительности, к которым кроме нее относят фондоотдачу, материалоемкость и тому подобное.

Отметим, что кроме производительности труда на индивидуальном уровне (производительность отдельного конкретного работника) и на микроуровне (производительность труда на определенном производственном участке, предприятии), выделяют еще производительность труда на макроуровне (общественная производительность). Общественная производительность труда, может рассматриваться как некий интегральный показатель всей (общеекономической) эффективности [28, с. 77].

Итак, можно сделать вывод, что высокая производительность труда часто не является целью, поскольку должна использоваться как инструмент управления для достижения социально-экономической эффективности на разных уровнях. Поэтому можно назвать основные социально-экономические результаты эффективного управления производительностью труда на разных уровнях:

- социальные результаты: обеспечение оптимальной интенсивности труда, возможность повышения уровня заработной платы, улучшения условий труда, расширение социальных программ (проектов, мероприятий и т.д.), повышение имиджа страны (организации) и тому подобное;
- экономические результаты: снижение себестоимости продукции; рост размеров прибыли, увеличение источников расширения производства, разработка и внедрение инноваций.

Производительность труда снижается или повышается под влиянием многих факторов, под которыми в данном контексте понимают движущие силы или причины, влияющие на уровень и динамику производительности труда.

Выделяют также условия изменения производительности – процессы и явления, которые ослабляют действие того или иного фактора. К ним можно отнести [22]:

- природно-климатические условия, имеющие существенное значение для сельского хозяйства, некоторых добывающих сфер экономической деятельности;
- особенности налогово-бюджетной, денежно-кредитной, инвестиционной, структурной экономической политики государства, определяющие финансовые возможности и экономическую отдачу инвестиций в расширение и техническое перевооружение производства;
- особенности государственной промышленной политики (уровень расходов на научные исследования, стимулирования инвестиций в инновационные проекты, уровень расходов на образование);
- особенности социальной политики (политика занятости, доходов и социальной защиты населения, развитие человеческого потенциала);
- стабильность и предсказуемость политической ситуации и тому подобное.

Если рассматривать приведенные ранее особенности государственной социально-экономической политики на макроэкономическом уровне, то они выступают как регулируемые факторы экономического роста и повышения производительности труда на национальном уровне. На микроуровне (предприятие, фирма, корпорация и т.д.) они выступают как внешние условия, которые объективно существуют и не поддаются регулированию со стороны субъекта экономической деятельности. Поэтому иногда на микроуровне их рассматривают как внешние нерегулируемые факторы производительности труда [11, с. 33].

К внешним частично регулируемым факторам можно отнести, например, такие: изменение ассортимента продукции и, соответственно, ее удельного ресурсоемкости (затрат труда, основного капитала, материалов на единицу продукции) в связи с изменениями спроса и предложения на рынке;

изменение уровня кооперации с другими предприятиями, что определяет соотношение доли материальных затрат на покупку полуфабрикатов, комплектных, услуг и информации извне и собственных затрат труда на их производство в общих затратах на производство продукции, а также надежность материально-технического обеспечения. Определенная мера регулирования этих факторов достигается в результате маркетинговой, снабженческо-сбытовой политики фирмы [11, с. 35].

К регулируемым факторам, как правило, относят внутренние факторы, которые можно поделить на три группы [11, с. 36]:

1. Материально-технические, связанные с техническим уровнем производства, совершенствования технологий, техники и материалов; к ним можно отнести:

- повышение качества продукции;
- повышение конструктивной технологичности изделий (разработка конструкций, снижающих трудоемкость сборки, ремонта, обслуживания);
- использование новых источников энергии (атомной, геотермальной и т.д.);
- внедрение новых прогрессивных видов сырья и материалов, в том числе материалов с определенными свойствами;
- повышение уровня механизации и автоматизации производства;
- замена оборудования новым и более производительным;
- модернизация действующего оборудования.

2. Организационные, характеризующие организацию труда, производства и управления. К ним относят:

- совершенствование организации управления, в том числе организационной структуры управления, систем управления производством, оперативного управления производственным процессом, отработки

управленческих процедур и технологий их осуществления, автоматизацию систем управления;

- совершенствование организации производства, в том числе улучшение его материально-технического и кадрового обеспечения; повышение качества текущего и перспективного планирования, оперативной диспетчеризации производственного процесса; совершенствование организации производственных подразделений, расстановки оборудования, транспортных потоков, а также организации вспомогательных служб и хозяйств: транспортного, складского, ремонтного, инструментального, хозяйственно-бытового, энергетического и другого обслуживания;

- совершенствование организации труда.

3. Социально-экономические, касающиеся человеческой компоненты производства. К ним относятся:

- материальная и моральная заинтересованность в результатах индивидуальной и коллективной деятельности;

- уровень квалификации, общеобразовательной и профессиональной подготовки, общий культурно-технический уровень работников;

- отношение к труду и трудовая дисциплина;

- здоровье и уровень благосостояния;

- экономическая и правовая защищенность;

- взаимоотношения в коллективе, его стабильность и сплоченность;

- развитие культуры в организации.

Факторы изменения производительности труда можно разделить на группы в зависимости от характера их влияния на нее. Действие прямых факторов на производительность труда можно выделить и представить в виде функциональной зависимости с большей или меньшей мерой точности, путем определения прироста производительности труда за счет каждого из

них. К этой группе относят материально-технические и организационные факторы.

Косвенные факторы оказывают на производительность труда опосредованное влияние. Так, повышение благосостояния работников, изменения в системе оплаты труда могут оказывать влияние на производительность из-за повышения удовлетворенности трудом, рост заинтересованности в ее результатах. Однако установить прямую количественную зависимость нельзя. С позиции количественной оценки воздействия на производительность косвенных факторов можно определить тесную связь между изменениями их значений и производительностью труда. К косвенным принадлежит большинство социально-экономических факторов [8, с. 51].

Таким образом, мы выяснили, что понятие «производительность» и «производительность труда» еще не имеют однозначного определения и поэтому до сих пор возникают проблемы прикладного характера на разных уровнях управления. Кроме того было установлено, что выделяют производительность труда на индивидуальном уровне (производительность конкретного работника), на микроуровне (производительность труда на определенном производственном участке, предприятии) и на макроуровне (общественная производительность).

### 1.5 Методы измерения и показатели уровня производительности труда

Показателями производительности труда, которые традиционно используются в отечественной статистике и экономической практике, является выработка и трудоемкость.

Выработка определяется количеством продукции (работ, услуг), произведенной за единицу рабочего времени или одним работником.

Трудоемкость характеризуется количеством рабочего времени, затраченного на производство единицы продукции (работ, услуг).

Они связаны между собой обратной пропорциональной зависимостью и выражаются формулами 1.1 и 1.2 [10, с. 110]:

$$B = O/P \quad (1.1)$$

$$T_{\pi} = P/O, \text{ где} \quad (1.2)$$

$B$  – выработка;

$O$  – объем продукции (работ, услуг) в соответствующих единицах;

$P$  – затраты труда на выпуск продукции (проведение работ, оказание услуг) в соответствующих единицах;

$T_{\pi}$  – трудоемкость выпуска продукции (проведение работ, оказания услуг).

Чем больше выработка продукции в единицу времени или меньше затраты труда на единицу продукции, тем выше уровень производительности труда. Однако процент повышения выработки не равнозначен проценту снижения трудоемкости.

На рисунке 1.1 представлены все методы измерения производительности труда.

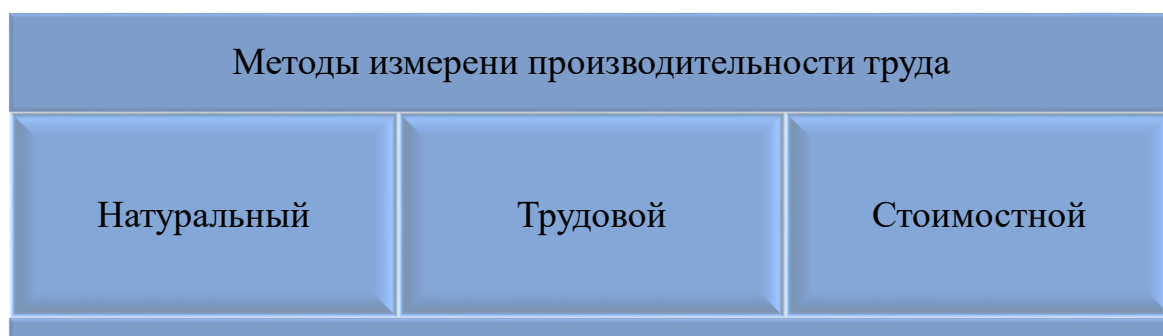


Рис. 1.1 Методы измерения производительности труда

Натуральные методы предусматривают измерение объема производства продукции в физических единицах (штуках, килограммах и т.д.). Эти методы наиболее точные, однако, имеют ограниченную сферу применения, поскольку большинство предприятий выпускают разнородную продукцию. Поэтому натуральные измерители объемов производства (и это

их основной недостаток) не приемлемы для большинства предприятий. Кроме того, натуральные методы не учитывают объемов незавершенного производства, которые на некоторых предприятиях значительные по масштабам (судостроение, самолетостроение). Иногда для измерения производительности труда используют условно-натуральные методы, которые базируются на приведении разных изделий к одному измерителю.

Трудовой метод основан на использовании норм затрат труда – нормо-часов. Он применяется для оценивания уровня производительности труда на отдельных участках производства, в цехах, но требует высокого качества норм и широкого их применения. По разной напряженности норм такой метод дает существенные искажения, поэтому его применяют довольно редко. Кроме того, ограниченность этого метода связана с тем, что он предусматривает использование постоянных норм, тогда как они должны систематически пересматриваться по мере осуществления организационно-технических мероприятий.

Стоимостные методы предусматривают использование стоимостных показателей объема продукции, к которым относят валовую, товарную продукцию, нормативную стоимость обработки, чистую и условно-чистую продукцию [45, с. 34].

Использование длительного время показателя валовой продукции в расчете продуктивности труда объясняется тем, что продукция разных предприятий за различные периоды измерялась в единых оптовых ценах по состоянию на определенный период. Это дает возможность нивелировать изменения цен в разные периоды и достигать сопоставимости показателей. Основными недостатками этого метода является то, что стоимость продукции отображает не только затраты труда, но и стоимость сырья, материалов, кооперированных поставок. То есть увеличение последних увеличивало производительность труда без какого-либо участия работников предприятия. Кроме того, производительность труда при использовании



этого показателя может завышаться в связи с увеличением объемов незавершенного производства.

Показатель стоимости товарной продукции свободен от влияния объемов незавершенного производства, но сохраняет другие недостатки, присущие показателю валовой продукции.

В швейной, полиграфической и других отраслях промышленности для характеристики объемов производства используют показатель нормативной стоимости обработки (НПО), который включает нормативную стоимость затрат труда: заработную плату основных производственных рабочих с отчислениями на социальное страхование, цеховые и общезаводские расходы, рассчитанные по нормативам. Преимуществом показателя НПО является то, что на него не влияет стоимость сырья, материалов, покупных изделий (за исключением части затрат, входящих в общецеховые и общезаводские расходы). Недостаток НПО в том, что он учитывает не фактическую стоимость обработки, а лишь ее нормативное значение. Поэтому использование этого показателя не является обоснованным [50, с. 96].

Итак, взвесив преимущества и недостатки показателей объема производства, можно сделать вывод, что их использование имело определенный экономический смысл, а выбор их определялся конкретными задачами измерения уровня производительности труда. Наиболее универсальный способ определения выработки на предприятии – расчет величины чистой продукции предприятия за год, приходящегося на одного среднесписочного работника этого предприятия за год.

Другой показатель производительности труда – трудоемкость, которая представляет сумму затрат труда на производство единицы продукции [60, с. 74].

Для целей планирования и анализа труда рассчитывают трудоемкость отдельных операций, изделий, работ.

Технологическая трудоемкость ( $T_T$ ) – определяет затраты труда основных работников – сдельщиков и повременщиков. Ее рассчитывают по производственным операциям, деталям и готовым изделиями [60, с. 77].

Трудоемкость обслуживания ( $T_o$ ) – определяет затраты труда вспомогательных рабочих основных цехов и всех рабочих вспомогательных цехов и подразделений, занимающихся обслуживанием производства. Ее расчет проводят по каждой операции, изделием или пропорционально технологической трудоемкости изделий [60, с. 78].

Производственная трудоемкость ( $T_B$ ) состоит из технологической трудоемкости и трудоемкости обслуживания, то есть это затраты труда основных и вспомогательных рабочих на выполнение единицы работы [60, с. 79]:

$$T_B = T_T + T_o, \text{ где} \quad (1.3)$$

Трудоемкость управления ( $T_y$ ) определяется на основе затрат труда руководителей, специалистов и других служащих.

Полная трудоемкость продукции ( $T_n$ ) отражает все затраты труда на изготовление каждого изделия и всей их суммы. Ее определяют по формуле:

$$T_n = T_T + T_o + T_y = T_B + T_y \quad (1.4)$$

Выделяют трудоемкость нормативную, плановую и фактическую.

Нормативную трудоемкость рассчитывают на основе действующих норм труда, норм выработки, норм времени обслуживания, норм численности. Ее используют для определения общей величины затрат труда, необходимых как для изготовления отдельных изделий, так и на выполнение всей производственной программы.

Плановая трудоемкость отличается от нормативной на величину снижения затрат труда, планируется в текущем периоде, за счет реализации организационно-технических мероприятий.

Фактическая трудоемкость – это сумма совершенных трудозатрат на выпущенный объем продукции или выполненной объем работ.

Система показателей производительности, используемых в развитых странах с рыночной экономикой, строится на основе теории факторов производства. Там производительность рассматривается как один из частных показателей глобальной производительности различных факторов [60, с. 84].

В зарубежной практике используются как натуральные и условно-натуральные, так и стоимостные показатели объемов выпускаемой продукции. Среди последних следует назвать следующие [57, с. 341]:

- валовый выпуск продукции – вмещает стоимость товарной продукции по ценам реализации, стоимость производственного оборудования для собственных нужд и капитального строительства, стоимость незавершенного производства и незавершенного строительства и прирост готовой продукции и полуфабрикатов на складах предприятий по себестоимости. Этот показатель аналогичен показателю валовой продукции в отечественной статистике;

- валовая конечная продукция – включая стоимость продукции, предназначенной для продажи. Этот показатель соответствует показателю товарной продукции в отечественной статистике;

- чистая продукция – включая стоимость валового выпуска, уменьшенную на величину стоимости затрат всех факторов производства, кроме затрат труда;

- валовая добавленная стоимость – определяется как стоимость валового выпуска, уменьшенная на стоимость продуктов промежуточного потребления;

- чистая добавленная стоимость – определяется как разница между добавленной стоимостью и величиной амортизации основного капитала.

В результате комбинации стоимостных показателей продукции с различными факторами производства определяются показатели производительности, среди которых следующие [57, с. 349]:

- валовая производительность труда – по своему содержанию близка к показателю выработки продукции на единицу затрат труда в отечественной статистике со своими недостатками, присущими этому показателю;
- чистая производительность труда – представляет собой отношение чистой продукции к затратам труда;
- интегральная производительность труда – определяется как отношение стоимости валового выпуска продукции к затратам труда и других факторов производства, выражается в трудовых единицах. Поскольку пересчет постоянного капитала и материальных затрат в трудовые единицы достаточно сложный, показатель применяется редко;
- глобальная производительность факторов – отражает влияние на производительность всех факторов производства, а производительность труда выступает лишь как один из них в виде отдельного показателя. Как факторы учитываются в основном затраты труда, постоянного капитала, материалов и энергии, а факторы, которые не поддаются количественному измерению, игнорируются. Как показатели объема выпущенной продукции используют показатели валового выпуска продукции или валовой добавленной стоимости;
- тотальная производительность факторов – рассчитывается так же, как и глобальная производительность; отличие заключается в том, что величина чистой добавленной стоимости (или чистой продукции) делится на затраты труда и постоянного капитала, приведенного к трудовым единицам;
- показатель реальных доходов на единицу затрат труда – определяется как отношение национального дохода (стоимости чистой продукции) к затратам труда.

Следует заметить, что на микроуровне важным моментом измерения продуктивности труда персонала является определение ее индексов способом сопоставления показателя изделия в отчетном году с показателем выработки

в предыдущем периоде, взятом за базисный. То есть, если обозначить выработку в отчетном период –  $B_1$ , а в базисном –  $B_0$ , то индекс выработки  $I_B$  определяется по следующей формуле [50, с. 110]:

$$I_B = B_1 / B_0 \quad (1.5)$$

Если определять индексы выработки по нескольким однородным цехам или по нескольким предприятиям, величина их будет зависеть не только от выработки в каждом цеху, но и от изменений удельного веса цехов или предприятия с различным уровнем производительности труда.

Индекс выработки базируется на таких расчетах [50, с. 115]:

1) определяется выработка за приведенные периоды и по каждому цеху (предприятию);

2) определяется индекс производительности труда по каждому цеху (предприятию) как отношение отчетной выработки к базисному;

3) определяется суммарный индекс как отношение средней выработки по нескольким цехам (предприятиям) в отчетном периоде к средней выработке по тем же цехами в базис-периоде. Эти расчеты можно представить в виде формулы:

$$I_{зм} = \frac{\sum q_1 / \sum q_0}{\sum T_1 / \sum T_0}, \text{ где} \quad (1.6)$$

$q_1$  – количество продукции, произведенной в отчетном периоде;

$q_0$  – количество продукции, произведенной в базисном периоде;

$T_1$  и  $T_0$  – количество труда, затраченного на выпуск этой самой продукции в те же периоды.

Индекс выработки переменного состава отражает не только уровень продуктивности труда на отдельных предприятиях (цехах), но и структурные изменения, то есть изменения удельного веса отдельных предприятий (цехов) с различным уровнем выработки.

Индекс постоянного состава производительности труда показывает влияние изменения удельного веса отдельных предприятий (цехов) с разным

уровнем производительности труда. Этот индекс ( $I_{\text{пост}}$ ) рассчитывается по формуле [50, с. 119]:

$$I_{\text{пост}} = \frac{\sum \left( \frac{\sum \frac{q_1}{T_1}}{\sum \frac{q_0}{T_0}} \right) T_1}{\sum T_1} \quad (1.7)$$

То есть индекс выработки по каждому цеху (предприятием) вычисляется из расчета затрат времени (или численности работников).

Индекс постоянного состава также используется для расчета производительности труда по предприятию, если выработка в его подразделениях исчисляется различными способами.

Для определения влияния на показатель производительности труда изменений структуры производства, устанавливают индекс структурных сдвигов ( $I_{\text{стр}}$ ). Он рассчитывается делением индекса переменного состава на индекс постоянного состава.

Если нет резких изменений в удельном весе отдельных цехов (предприятий) с разным уровнем производительности труда,  $I_{\text{зм}}$  по величине приближается к  $I_{\text{пост}}$  [50, с. 121].

Таким образом, на современном этапе развития национальной экономики рекомендуется рассчитывать производительность труда на макроуровне как отношение ВВП в экономике к численности занятых. Значение производительности труда на микроуровне заключается в минимизации затрат труда при выпуске продукции или в увеличении объемов этой самой продукции при тех же затратах труда.

Показателями производительности труда, которые традиционно используются в отечественной статистике и экономической практике, является выработка и трудоемкость, которые связаны между собой обратной пропорциональной зависимостью. Все традиционные в отечественной практике методы измерения производительности труда можно сгруппировать в натуральные, трудовой, стоимостные.

В результате комбинации стоимостных показателей продукции с различными факторами производства определяются показатели производительности, среди которых выделяется: валовая производительность труда; чистая производительность труда; интегральная производительность труда; глобальная производительность и показатель реальных доходов на единицу затрат труда.

### 1.6 Основные резервы увеличения производительности труда

Резервы увеличения производительности труда – это неиспользованные возможности экономии затрат труда (снижение трудоемкости и увеличения выработки) [46, с. 56].

Каждый вид резервов можно рассматривать применительно к определенному фактору, а всю их совокупность целесообразно классифицировать в соответствии с классификацией факторов. Это дает возможность при проведении анализа выявить основные причины потерь и непроизводственных затрат труда по каждому фактору и определить способы их устранения.

Материально-технические резервы образуются в результате недостаточно полного использования возможностей материально-технической базы производства.

Резервы экономии затрат труда по группе в случае недостаточно эффективного использования оборудования, средств механизации по техническим и технологическим параметрами (мощность, скорость, давление и т.д.) возникают, когда фактические параметры работы оборудования ниже нормативных, предусмотренных паспортными характеристиками, или рассчитанных исходя из оптимальных режимов работы.

Организационные резервы повышения производительности труда заключаются в недостаточно полном использовании возможностей

рационального сочетания материально-технических и личностных факторов производства.

Можно выделить следующие группы организационных резервов [42, с. 45]:

- недостатки в оперативном управлении производственным процессом: нарушение сроков запуска в производство тех или иных видов продукции; несвоевременная подача на рабочие места комплектных изделий и материалов; уменьшение размеров партий изделий, запускаемых в производство и т.д.;
- недостаточно рациональная организация производства: расстановка оборудования; организация вспомогательных служб и хозяйств; обслуживание рабочих мест;
- недостатки в организации труда: недоиспользование возможностей организации многостаночного обслуживания, совмещения профессий и функций; слабое расширение передовых мероприятий и методов труда и тому подобное.

Все потери рабочего времени, вызванные недостатками в организации производства и труда, при прочих равных условиях прямо пропорционально снижают производительность труда.

Социальные резервы повышения производительности труда охватывают такие группы [43, с. 47]:

- недоиспользование в процессе труда потенциальных свойств и качеств работников (уровня квалификации, профессиональной подготовки, работоспособности);
- нереализованные возможности полного использования индивидуальных возможностей и качеств работников (недостатки в организации материального и морального стимулирования, улучшение социально-психологического климата);



- недоиспользование творческих возможностей и способностей работников; недостаточно высокий уровень дисциплинированности и степени удовлетворенности трудом.

Кроме того, на рисунке 1.2 представлена классификация резервов по уровню их возникновения.

Общегосударственные резервы – макроэкономические. Их использование влияет на повышение производительности труда в реальном секторе экономики страны. Они связаны с рациональным размещением производства на территории страны с учетом наличия сырьевых и других материальных ресурсов, квалифицированной рабочей силы, состояния занятости населения, недоиспользование рыночных методов хозяйствования и тому подобное.

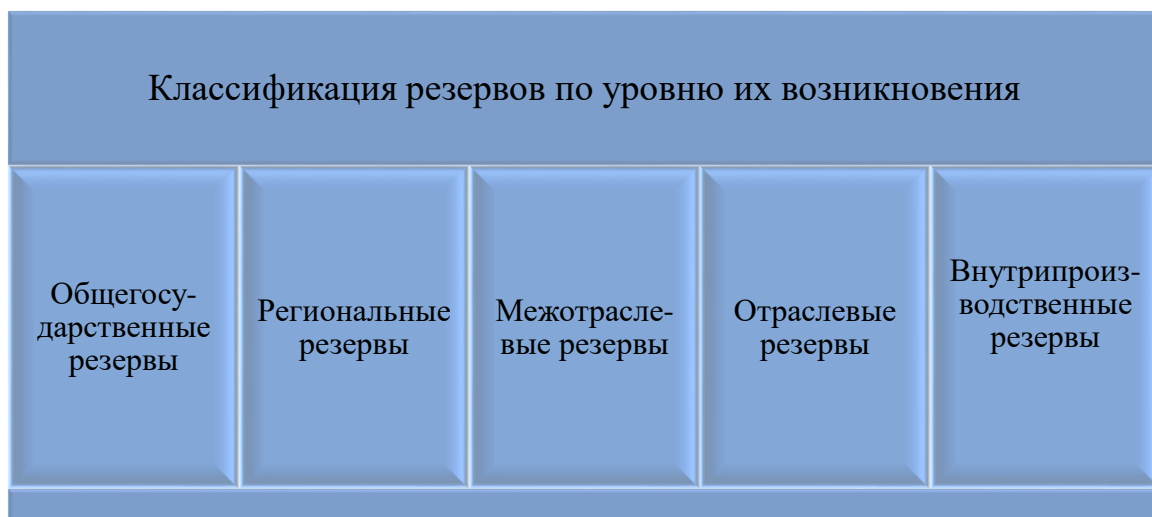


Рис. 1.2 Классификация резервов по уровню их возникновения

Наличие региональных резервов свидетельствует о возможности более рационального и оптимального использования производительных сил, характерных для данного региона.

Межотраслевые резервы определяются необходимостью укрепления межотраслевых связей, транспортных потоков продукции, договорной дисциплины между предприятиями различных сфер экономической деятельности.

Отраслевые резервы указывают на возможности повышения производительности труда в результате развития эффективной специализации и кооперации труда внутри определенной сферы экономики.

Внутрипроизводственные резервы характеризуются недостатками в использовании на предприятии сырья, материалов, оборудования, рабочего времени и рабочей силы [33, с. 97].

По срокам использования резервы делятся на текущие и перспективные. Использование текущих резервов планируется в краткосрочном периоде (на месяц, квартал, год) в зависимости от реальных возможностей предприятия. Перспективные резервы необходимы в том случае, когда на предприятии нет достаточных ресурсов, и их использование предполагается в перспективе – через год или несколько лет.

Поиск и анализ резервов повышения производительности труда основывается на сравнении информации, полученной в ходе измерения и оценки достигнутого уровня производительности и на предприятии в целом, и по отдельным видам труда, с имеющейся информацией о максимально возможном уровне производительности труда на аналогичных работах.

Для поиска резервов повышения производительности труда следует поощрять высококвалифицированных представителей разных специальностей, обладающих фундаментальными и глубокими знаниями, умеющими видеть перспективу. В процессе поиска и анализа резервов следует обращаться к их классификации по различным признакам, чтобы не оставить без внимания ни одного из возможных факторов повышения производительности труда. И следует еще раз отметить, что существенные резервы роста производительности труда кроются не только в непосредственном производстве, но и в его организации и управлении.

Разрабатывая план использования резервов повышения производительности работников, надо обеспечить согласование целей и задач программы. Для этого необходимо коротко и четко сформулировать цели, проранжировать их в зависимости от значения и очередности во

времени. План должен также содержать конкретные мероприятия, направленные на реализацию поставленных целей, предусматривать финансирование на эти мероприятия.

Таким образом, резервы повышения производительности труда – это неиспользованные возможности экономии затрат труда (снижение трудоемкости и увеличения выработки). Поскольку повышение производительности труда – важнейшее условие для усиления конкурентоспособности предприятия, руководители и специалисты всех уровней в перспективных организациях должны разрабатывать и внедрять программы управления производительностью.

## **ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ООО «ОСКОЛСЕЛЬМАШ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика**

#### **ООО «Осколсельмаш»**

ООО «Осколсельмаш» является специализированным машиностроительным предприятием по производству машин сельскохозяйственного назначения в городе Новый Оскол Белгородской области [47].

В соответствии с Уставом, Общество создано для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей, получения прибыли путем производственной, коммерческо-посреднической, а также другой деятельности, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Общество осуществляет другие виды хозяйственной деятельности [47]:

- обработка металлических изделий с использованием основных технологических процессов машиностроения;

- оптовая торговля машинами и оборудованием для сельского хозяйства;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- розничная торговля металлическими и неметаллическими конструкциями и т.п.;
- торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- производство прочих готовых металлических изделий;
- розничная торговля мебелью и товарами для дома;
- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

Основной задачей ООО «Осколсельмаш» является успешное выполнение производственной программы и стабильный сбыт продукции.

ООО «Осколсельмаш» было создано 15 июля 2008 года, и зарегистрировано в Межрайонной инспекции Федеральной налоговой службы №6 по Белгородской области. До возникновения ООО «Осколсельмаш» предшествовал ряд организаций осуществлявших деятельность, связанную с производством и ремонтом сельскохозяйственной техники, что способствовало созданию материально-технической базы для организации производства сельскохозяйственных машин ООО «Осколсельмаш».

На месте ведения бизнеса ООО «Осколсельмаш» ранее осуществляли деятельность следующие предприятия [47]:

- с 1939 г. до 1958 г. – Новооскольская машинно-тракторная станция;
- с 1958 г. до 1961 г. – ремонтно-тракторная станция;
- с 1961 г. до 1965 г. – Новооскольское районное производственное объединение Белгородской области по производственно-техническому обеспечению сельского хозяйства;

- с 1965 г. до 1978 г. – ремонтное объединение «Сельхозтехника»;
- с 1986 г. до 1993 г. – ремонтно-техническое предприятие «Новооскольское»;
- с 1993 г. до 2006 г. – ОАО «Агроремпромтехника»;
- с 2006 г. до 2008 г. – ООО «Осколагро».

Приоритетным направлением хозяйственной деятельности Общества является выпуск сельскохозяйственных машин.

ООО «Осколсельмаш» действует на основании Устава организации. Уставной капитал предприятия формируется из номинальной стоимости долей его участников и по состоянию на 31.12.2015 составляет 120 тыс.руб.

Юридический адрес ООО «Осколсельмаш»: 309641, Белгородская область, г. Новый Оскол, ул. Кооперативная, дом 40.

Данное предприятие имеет статус юридического лица, имеет собственные расчетные и иные счета в банках, бухгалтерский баланс, а также печать, штамп и торговый знак с реквизитами [47].

ООО «Осколсельмаш» является обществом с ограниченной ответственностью, т.е., согласно законодательству РФ, не отвечает по обязательствам участников и участники, в свою очередь, не несут личной имущественной ответственности по обязательствам Общества.

Прибыль ООО «Осколсельмаш» формируется согласно итогам финансово-хозяйственной деятельности. Чистая прибыль, после всех проведенных расчетов с кредиторами, вычетом затрат, остается в распоряжении Общества и распределяется согласно решению Собрания между участниками Уставного капитала пропорционально их долям в нем.

Организационная структура ООО «Осколсельмаш» является линейно-функциональной, она представлена в приложении 1. Общее собрание ООО «Осколсельмаш» является высшим органом управления, оно собирается ежегодно, не ранее, чем через 2 месяца и не позднее, чем через 4 месяца после окончания финансового года. Выполнение решений, принятых Общим

собранием, а также руководство текущей деятельностью предприятия выполняет генеральный директор.

Согласно представленной схеме управления, видно, что в непосредственном подчинении генерального директора находится 9 человек, что значительно превышает нормы управляемости. Это говорит о чрезмерной загруженности директора, слабом делегировании полномочий и неэффективности управления.

Для характеристики экономического состояния ООО «Осколсельмаш», проведем анализ основных показателей деятельности за период с 2013 г. по 2015 г., который представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика показателей деятельности  
ООО «Осколсельмаш» за 2013-2015 годы

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 от 2013 гг.		Отклонение 2015 от 2014 гг.	
				Абс.	Отн.,%	Абс.	Отн.,%
Выручка, тыс. руб.	63344	63845	94756	501	100,8	30911	148,4
Себестоимость продажи продукции, тыс. руб.	43090	42949	68470	-141	99,7	25521	159,4
Уровень себестоимости к выручке, %	68,03	67,27	72,26	-0,75	98,9	4,99	107,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	20254	20896	26286	642	103,2	5390	125,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	918	1179	7263	261	128,4	6084	616,0
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2993	6791	8777	3798	226,9	1986	129,2
Управленческие расходы, тыс.руб.	14543	12449	6316	-2094	85,6	-6133	50,7

Исходя из данных таблицы 2.1, следует отметить, что в целом ООО «Осколсельмаш» имеет положительное, хотя и не совсем равномерное экономическое развитие. В 2014 году по отношению к 2013 году, уровень роста изменения показателей является минимальным. Так, уровень выручки вырос всего на 0,8% и составил 63845 тыс. руб., себестоимость продаж

сократилась всего на 0,3%, а валовая прибыль поднялась в своем абсолютном значении на 642 тыс.руб., что составляет 3,2%. Стоит отметить неплохой рост чистой прибыли, в 2014 году он составил 28,4%. Рост коммерческих расходов более чем в 2 раза в 2014 году, связан с необходимостью увеличивать финансирование маркетинговой деятельности в связи с усилением конкуренции на рынке. Что касается изменения показателей в 2015 году по отношению к 2014 году, то здесь, мы видим, высокий рост выручки на 48,4%, что в абсолютном выражении составило 30911 тыс.руб. Произошел рост себестоимости продаж на 59,4%, однако, общий уровень отношения себестоимости к выручке вырос всего на 7%. Стоит отметить очень резкий рост показателя чистой прибыли, более чем в 6 раз, полученные средства можно в дальнейшем использовать для увеличения оборотных средств предприятия, формирования фондов и резервов, осуществления реинвестирования в производство. Сокращение управленческих расходов на протяжении всего исследуемого периода, говорит о прямом снижении издержек производства за счет поиска внутренних ресурсов.

Далее проведем анализ объема основных производственных средств и их динамики, который представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ обеспеченности и эффективности использования основных средств в ООО  
«Осколсельмаш» за 2013-2015 годы

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 к 2013гг		Отклонение 2015 к 2014гг	
				Абс.	Отн-е %	Абс.	Отн-е %
Выручка, тыс. руб.	63344	63845	94756	501	100,8	30911	148,4
Стоимость основных средств, тыс. руб. (среднегодовая)	-	6203	5376	-	-	-827	86,7
Среднесписочная численность работающих, чел	79	84	86	-	-	2	102,4
Производительность труда руб./чел.	801,8	760,1	1101,8	-41,8	94,8	341,8	145,0
Фондоотдача, руб.	-	10,3	17,6	-	-	7,33314	171,2
Фондоемкость, руб.	-	0,1	0,1	-	-	-0,0404	58,4
Фондовооруженность, руб.	-	73,8	62,5	-	-	-11,334	84,7

Прежде, чем проводить анализ полученных данных, которые представлены в таблице 2.2, стоит отметить, что до 2014 года у ООО «Осколсельмаш» собственных внеоборотных активов не было. Вся деятельность предприятия осуществлялась на арендованном оборудовании и в производственных помещениях, принадлежащих на праве собственности ООО «Ресурс».

Единственным руководителем и учредителем ООО «Осколсельмаш» и ООО «Ресурс» является Панкратов Дмитрий Степанович. ООО «Осколсельмаш» занимается производством сельскохозяйственной техники, ООО «Ресурс» выступает арендодателем помещений, оборудования для ООО «Осколсельмаш». Так как проводится анализ деятельности ООО «Осколсельмаш», то нами будет изучена динамика изменений показателей только за 2014-2015 гг. За этот период стоимость основных средств была снижена 13,3% и составила на 2015 год 5376 тыс.руб.

Что касается производительности труда, то здесь стоит отметить, несмотря на небольшое уменьшение данного показателя в 2014 г. по отношению к 2013 г. на 5,2%, в 2015 году произошел резкий рост на 45%, что говорит об эффективном использовании трудовых ресурсов и основных средств.

Использование основных фондов представлено показателями фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности.

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи, рассчитываемый как отношение объема выпуска продукции за год (на уровне предприятия) к среднегодовой полной стоимости основных фондов (см. формулу 2.1) [10, с. 79].

$$\Phi_o = B/O_{cp}, \text{ где} \quad (2.1)$$

$\Phi_o$  – фондоотдача;

$B$  – объём выручки, тыс. руб.;

$O_{cp}$  – среднегодовая стоимость основных производственных фондов предприятия, тыс. руб.



В нашем случае, мы видим, что показатель фондоотдачи вырос в 2015 г. на 71,2% по сравнению с 2014 г., рост коэффициента говорит о повышении интенсивности (эффективности) использования оборудования.

Фондоемкость является обратной величиной от фондоотдачи. Она характеризует сколько основных производственных фондов приходится на 1 рубль произведенной продукции (см. формулу 2.2) [10, с. 81].

$$\Phi_e = O_{cp} / B \quad (2.2)$$

Что касается показателя фондоемкости в ООО «Оскосельмаш», то здесь стоит отметить его снижение на 41,6%. Снижение фондоемкости продукции свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов и экономии общественного труда.

Фондовооруженность применяется для характеристики степени оснащенности труда работающих (см. формулу 2.3) [10, с. 82].

$$\Phi_v = O_{cp} / Ч_{cc}, \text{ где} \quad (2.3)$$

$Ч_{cc}$  – среднесписочная численность работников.

Коэффициент фондовооруженности в 2015 году составил 62,5 тыс. руб. на каждого работника предприятия. Коэффициент фондовооруженности показывает, на сколько хорошо предприятие обеспечено основными средствами в расчете на каждого работника. В 2014 году фондовооруженность составила 73,8 тыс. руб. на каждого работника. Показатель фондовооруженности снизился в 2015 году на 15,3%, что свидетельствует о снижении доли основных фондов к численности персонала.

Далее проведем анализ финансового состояния ООО «Осколсельмаш» за период с 2013 г. по 2015 г., который представлен в таблице 2.3 Финансовое состояние предприятия с точки зрения краткосрочной перспективы характеризуется показателем платежеспособности, т.е. способностью своевременно и в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам. Платежеспособность означает наличие у предприятия

денежных средств и их эквивалентов, достаточных для погашения кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Таблица 2.3

Динамика основных показателей финансового состояния  
ООО «Осколсельмаш» за 2013-2015 гг.

Показатель	Нормативное значение	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	Оптимальное значение <6	4,1	3,1	1,6
Коэффициент финансовой устойчивости	Рекомендуемое значение – 0,8-0,9 Минимально допустимое значение – 0,5	0,1	0,5	0,7

Проведем расчет степени платежеспособности по текущим обязательствам согласно формуле 2.4 [10, с. 120].

$$K_{\text{спс}} = (\text{стр.1510} + \text{стр.1520} + \text{стр.1550}) / (V/T), \text{ где} \quad (2.4)$$

$K_{\text{спс}}$  - степень платежеспособности по текущим обязательствам;

$V$  – выручка (стр.2110 форма №2);

$T$  - период, количество месяцев (в зависимости от даты составления баланса), в нашем случае он равен 12.

$$K_{\text{спс } 2013} = (6632 + 14756 + 0) / 63344 / 12 = 4,1;$$

$$K_{\text{спс } 2014} = (2356 + 14127 + 0) / 63845 / 12 = 3,1;$$

$$K_{\text{спс } 2015} = (0 + 12947 + 0) / 94756 / 12 = 1,6.$$

Оптимальным значением показателя степени платежеспособности является значение больше 6, которое показывает, сколько месяцев необходимо для того чтобы закрыть текущие обязательства, но при этом сохранить имеющийся уровень дохода. В ООО «Осколсельмаш» данный показатель на протяжении всего исследуемого периода находится в норме и имеет стабильную динамику к улучшению.

Коэффициент финансовой устойчивости ( $K_{\text{фин.уст.}}$ ) отражает удельный вес устойчивых источников финансирования, используемых предприятием в долгосрочной перспективе и рассчитывается по формуле 2.5 [10, с. 120].

$$K_{\text{фин.уст.}} = (СК + П_{\text{д}}) / (СК + ЗК), \text{ где} \quad (2.5)$$

$СК$  – собственный капитал;

ЗК – заемный капитал;

П<sub>д</sub> – долгосрочные пассивы.

$$K_{\text{фин.уст. 2013}}=(3756+0)/(3756+21388)=0,1;$$

$$K_{\text{фин.уст. 2014}}=(5035+11693)/(5035+28176)=0,5;$$

$$K_{\text{фин.уст. 2015}}=(12298+14728)/(12298+27675)=0,7.$$

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая доля предприятия финансируется устойчивыми источниками. Другими словами, размер доли источников финансирования, которые могут быть использованы в долгосрочной перспективе.

Из проведенных расчетов, видно, что финансовая устойчивость ООО «Осколсельмаш» в настоящий момент находится в пределах нормативного значения и приближается к его оптимальному значению, равному 0,8.

Подводя итог организационно-экономической характеристики ООО «Осколсельмаш», стоит отметить, что в целом ООО «Осколсельмаш» имеет положительное, хотя и не совсем равномерное экономическое развитие. Из проведенного анализа видно, что рост таких ключевых показателей, как: выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, снижение себестоимости и управленческих расходов, говорит о положительном экономическом развитии. Однако в ходе анализа финансового состояния предприятия, мы выяснили, что организация зависима от заемных источников финансирования, а, следовательно, ее финансовое положение менее устойчиво. Количество заемных средств не нарушает степени платежеспособности предприятия, однако их уменьшение позволило бы улучшить структуру баланса.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Осколсельмаш» и основных кадровых процессов

Одним из векторов стратегии развития современного предприятия сегодня считается грамотное построение кадровой политики. От правильного расчета в реализации зависят и достижения лидирующих позиций предприятия на рынках сбыта, и оптимизация производства и создание конкурентоспособной продукции, и наращивания объемов ее производства, и, наконец, улучшение условий труда и повышение его безопасности.

Компетентность и профессионализм всех категорий персонала являются стратегическими факторами успеха предприятия, важным элементом его конкурентоспособности. Руководство ООО «Осколсельмаш» заинтересовано в привлечении квалифицированных рабочих кадров, перспективных выпускников вузов, специалистов и руководителей со стажем работы, их адаптации и успешной работе.

Кадровая политика ООО «Осколсельмаш» направлена на:

- стремление к высокому уровню технологических компетенций руководителей и специалистов;
- воспитание лидерского менталитета менеджеров.

На предприятии имеется комплексная программа профессионального развития персонала, которая включает в себя:

- создание матрицы технологических компетенций;
- оценка руководителей и специалистов по матрице, анализ результатов которой позволяет выявить их сильные и слабые места. На их основе создаются программы обучения для сотрудников предприятия.
- создание системы управления знаниями для централизованного накопления опыта, позволяет постоянно обмениваться опытом, отслеживать развитие технологий в мировой индустрии, получать доступ к участию в международных профессиональных ассоциациях;
- отработка автоматизма навыков выполнения операций;
- выявление объективных и субъективных факторов брака и отказа оборудования;

- разработка планов организационно-технических мероприятий и программ обучения мастеров и рабочих для снижения доли субъективных факторов.

В ООО «Осколсельмаш», согласно организационной структуре, представленной в приложении 1, есть отдельное подразделение, занимающееся вопросами работы с персоналом – отдел кадров. Структура и функции отдела кадров в ООО «Осколсельмаш» представлены на рисунке 2.2.



Рис. 2.2 Структура и функции отдела кадров в ООО «Осколсельмаш»

Основным структурным подразделением по управлению кадрами на предприятии является отдел кадров, возглавляемый начальником отдела кадров. Отдел кадров осуществляет следующие функции:

1. Ведет учет личного состава предприятия, его подразделений в соответствии унифицированными формами первичной документации.

2. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя предприятия, а также другую установленную документацию по кадрам.

3. При приеме на работу знакомит с положениями о дисциплине в организации, о рабочем времени и времени отдыха.

4. При необходимости формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

5. Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления на работников к поощрениям и награждениям.

6. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа.

7. Производит записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях работающих.

8. Выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников для представления в другие учреждения.

9. Ведет строгий учет трудовых книжек и вкладышей.

10. Производит регистрацию приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним.

11. Вносит информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале предприятия, следит за своевременным обновлением и пополнением.

12. Ведет учет предоставления отпусков работникам, осуществляет контроль за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков.

13. Изучает движение и причины текучести кадров, участвует в разработке мероприятий по ее снижению.

14. Подготавливает документы по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив.

15. Осуществляет контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего и трудового распорядка.

16. Ведет учет нарушений трудовой дисциплины и контролирует своевременность принятия администрацией, общественными организациями и трудовыми коллективами соответствующих мер.

17. Составляет установленную отчетность.

Отбор кадров – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, деловых и личностных качеств и способностей характеру деятельности, интересам предприятия и его самого.

Кадровой службой ООО «Осколсельмаш» разработаны и утверждены обязательные к исполнению матрицы критериев отбора персонала. В соответствии с ними вводится поэтапная процедура отбора, содержащая как обязательные для всех претендентов на открывшуюся вакансию, так и специфические для конкретной профессиональной группы. Поэтапная процедура обеспечивает минимум ошибок в подборе персонала. На каждой ступени отсеивается часть претендентов, по причине несоответствия определенным требованиям или их отказа от дальнейшего прохождения процедур отбора.

Согласно матрице, каждый претендент на вакантную должность проходит сложный процесс профессионального отбора и оценки, включая:

- собеседование со специалистом кадровой службы.

Анализируется трудовая деятельность. Предпочтение отдается работникам, имеющим более высокую квалификацию и опыт работы по специальности, работникам без взысканий и частых изменений места работы, способных к самосовершенствованию;

- психологическое (психофизиологическое) тестирование.

Устанавливает соответствие деловых и личностных качеств требованиям предполагаемой должности, рабочего места. Заключение о профессиональной пригодности имеет определяющее значение в процессе отбора.

- собеседование с руководителем структурного подразделения и определение практических навыков на конкретном производственном задании.

По результатам заключается трудовой договор.

Если в данный момент отсутствует вакантное рабочее место, но предприятие заинтересовано в специалисте данной квалификации, то претендент включается в банк данных до момента возникновения потребности в нем.

Поскольку отдел кадров, конечно, рассматривает несколько кандидатур на одно рабочее место, программа работы с ними строится так, чтобы выявить все возможные качества, влияющие на успешность работы будущего работника на предприятии. Специалисты по подбору кадров обнаруживают как глубоко личностные качества и свойства кандидата, так и особенности, которые могут быть вызваны ситуационными факторами: волнением, напряжением, желанием показаться лучше, чем есть на самом деле. Очень часто при подаче заявления о приеме на работу человек демонстрирует желание получить место: выражает готовность учиться, жертвовать личными интересами, брать на себя любую ответственность. Однако, получив должность и проработав некоторое время, не дает даже минимальных положительных результатов деятельности, а иногда совсем ухудшает уже наработанное. Поэтому в работе с соискателями наиболее оптимальным средством является комплексная психодиагностика, что позволяет составить характеристику основных блоков: личностного, эмоционально-волевого, делового, мотивационного. Благодаря ей, можно получить исчерпывающую информацию о характерных черт и свойств личности кандидата, причем не



только тех, которые могут быть обнаружены в личной беседе, но и тех, которые могут быть обнаружены только с помощью специальных методов.

На предприятии широко применяется конкурсный отбор специалистов.

Если специалиста необходимой квалификации, нет в среде трудового коллектива завода, то предприятие объявляет конкурс на замещение вакансии с внешнего рынка труда. При необходимости создается конкурсная комиссия, в которую входят руководители структурного подразделения, а также специалисты отдела кадров. Кандидат с лучшими профессиональными показателями, получивший наивысшую оценку комиссии принимается на работу.

Стратегия работы кадровой службы предприятия предполагает не только подбор квалифицированного персонала, но и «выращивание кадров» внутри предприятия.

Главными задачами отдела кадров в работе с молодыми специалистами являются: их подбор, контроль профессиональной подготовки, стажировки и адаптация в коллективе, создание условий для профессионального и творческого роста.

Поскольку основными поставщиками молодых специалистов для ООО «Осколсельмаш» являются БГТУ им. Шухова и БелГСХА им. Горина (в среднем 72% ежегодно), то работа, в основном, проводится с абитуриентами и студентами данных вузов. С целью прогнозирования творческого потенциала и лидерских способностей абитуриентов и студентов БГТУ им. Шухова и БелГСХА им. Горина, разработана и внедрена система отбора, позволяющая поднять систему отбора перспективной молодежи на новый качественный уровень.

Для того, чтобы получить направление на обучение от ООО «Осколсельмаш», абитуриенты, которые имеют средний балл аттестата не ниже 8,0, проходят специализированное психологическое тестирование. С его помощью выявляются личностные качества, способности и склонности

претендента, делается прогноз профессиональной успешности будущих специалистов.

Получившие направление на учебу, они берут на себя обязательства не только хорошо учиться, но и дополнительно овладеть новыми современными знаниями и умениями.

Зачисленные на обучение студенты, которые не имеют целевого направления, находятся под постоянным контролем специалистов отдела кадров ООО «Осколсельмаш».

Анализ успеваемости, результаты и отзывы руководителей производственных практик позволяют кадровой службе отбирать наиболее подготовленных, творчески мыслящих, склонных к организаторской деятельности, разделяющие нравственные ценности корпоративной культуры предприятия молодых специалистов.

Элементом кадровой политики ООО «Осколсельмаш» является стимулирование персонала, имеющее в основном материальный характер. Необходимо сказать, что заработная плата работников завода формируется в зависимости от должности и уровня управления. Премияльные выплаты полагаются практически всем сотрудникам (если отсутствовали какие-либо дисциплинарные нарушения) в достаточно небольшом размере, т.е. никакого стимулирующего эффекта они не имеют и размер этих выплат не зависит от личного вклада работника.

Только принятые в ООО «Осколсельмаш» сотрудники проходят процесс адаптации, то есть активного приспособления к содержанию и условиям труда, социальной среды. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь предприятия и быстрый выход на требуемый уровень рабочих показателей.

Увольнение персонала в ООО «Осколсельмаш» всегда сопровождается оценочным и воспитательными приемами, исключая экстремальных ситуаций (воровство, нарушение порядка).

Оценка труда каждого работника проводится два раза в год. Результаты профессиональной оценки обсуждается работником и его руководителем, подписываются обеими сторонами. Они содержат перечень недостатков работы и путей их ликвидации, а в случае необходимости предупреждения об увольнении, или о том, что дальнейшее пребывание в должности зависит от качества работы.

Окончательное решение об увольнении работника принимает гендиректор. Но работник имеет возможность обжаловать решение об увольнении через суд.

В ООО «Осколсельмаш» существуют такие виды увольнений:

1. Увольнение по инициативе сотрудника, где работник пишет заявление об увольнении указывая причину освобождения;
2. Увольнение по инициативе администрации, оно обуславливается следующими причинами:
  - ликвидация предприятия или сокращение численности штата работников;
  - несоответствие сотрудника занимаемой должности;
  - невыполнение работником своих служебных обязанностей без уважительной причины;
  - восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
  - появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
  - совершение по месту работы хищения общественного имущества;
  - совершения работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, дающих основание для утраты доверия к нему со стороны администрации и др.

### 3. Выход на пенсию.

Профессиональное и экономическое обучение работников в системе повышения квалификации и переподготовки кадров на предприятии носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности с целью последовательного расширения и углубления знаний, совершенствования мастерства работников. В таблице 2.4 указанные виды обучения, которые могут пройти руководители, специалисты, служащие и работники ООО «Осколсельмаш».

Таблица 2.4

Виды обучения персонала в ООО «Осколсельмаш»

Профессиональное обучение	Повышение квалификации
Первичная профессиональная подготовка	Производственно-технические курсы
Переподготовка	Курсы бригадиров и др..
Обучение другим (смежным) профессиям	Курсы селевого назначения

Обучение и контроль осуществляется с помощью таких методов как: электронные тесты, автоэкзамен, охрана труда, бухгалтерский учет, дистанционное обучение продуктам Microsoft от THOMSON NETg, Excel, Project, Power Point, Outlook.

Эффективность деятельности службы персонала в значительной степени зависит от успешности ее контактирования с другими отделами и подразделениями хозяйствующего субъекта. Характер и периодичность взаимодействия могут быть разными в различных организациях. Сценарий взаимодействия в ООО «Осколсельмаш» заранее определен, в соответствующем порядке согласован и утвержден (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5

Функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом в  
ООО «Осколсельмаш» с другими подразделениями организации

Наименование функций отдела	Должностные лица					
	Ген.	Главный	Руководи-	Начальник	юрист	Инженер

управления персоналом	директор	инженер	тели отделов	отдела кадров		по охране труда
Привлечение, отбор, и найм персонала	Р	У	С	О	Н	П
Трудовая адаптация	Н	О	У	О	Н	У
Профориентация	Н	П	У	О	Н	Н
Организация труда персонала	Р	П	Н	О	Н	У
Мотивация и стимулирование персонала	Р	С	С	О	Н	У
Развитие и обучение персонала	Р	П	П	О	О	У

Продолжение табл. 2.5

Деловая оценка персонала	Н	Н	У	П	У	У
Аттестация	Р	С	П	О	У	У
Повышение квалификации	Р	О	П	О	О	Н
Высвобождение персонала	Р	П	О	О	Н	У

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ по функции

Р – принимает решения, утверждает, подписывает документ

Н – не участвует в выполнении данной функции

Далее проведем анализ численности персонала ООО «Осколсельмаш». Мы разделили персонал по категориям (рабочие, руководители и специалисты) удельного веса отдельных категорий, профессиям, полу, возрасту, стажу работы на основе штатного расписания, списка сотрудников, штатной расстановки. Данные по численности и составу персонала внесли в таблицы, приведенные ниже.

Таблица 2.6

Структура персонала

Категории персонала	Численность	%
Персонал, всего в том числе:	86	100%
1.Руководители	16	18,6
2. Специалисты	12	14
3. Рабочие	58	67,4

Исходя из данных таблицы видно, что на предприятии всего 86 человек. Из них 67,4 % составляют рабочие, 18,6% - это руководители, а 14% составляют специалисты.

Таблица 2.7

## Распределение персонала по возрасту

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	-	-
20 – 30	-	-	2	16,6	8	13,8
30 – 40	1	6,25	2	16,6	11	19
40 – 50	5	31,25	2	16,6	10	17,24
50 – 60	6	37,5	4	33,4	24	41,37
Свыше 60	4	25	2	16,6	5	8,62
Итого	16	100	12	100	58	100

По таблице 2.7 можно сделать вывод о том, что на предприятии «Осколсельмаш» преобладает количество работников в возрасте от 50 до 60 лет. Руководители такого возраста составляют 37,5 %, специалисты – 33,4 %, а рабочие 41,37%. Немного уступают работники в возрасте от 40 до 50 лет. Руководители составляют 31,25 %, специалисты 16,6 и рабочие 17,24%. Самое маленькое количество работников на предприятии в возрасте от 20 до 30 лет. Рабочие в этом возрасте составляют 8 человек, а специалисты всего 2 человека.

Таблица 2.8

## Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	9	16,36%	7	22,59%
Специалисты	4	7,27%	8	25,80%
Рабочие	42	76,37%	16	51,61%
Итого	55	100%	31	100%

По таблице 2.8 можно сделать вывод о том, что мужчин в ООО «Осколсельмаш» значительно больше, чем женщин. Мужчин руководителей больше на 2 человека, мужчин рабочих больше на 26 человек. Специалисты

на предприятии в основном женского пола их 8 человек, а мужчин 4 человека.

Таблица 2.9

## Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	5	8,6
От 5 до 10	-	-	3	25	7	12
От 10 до 15	-	-	1	8,3	5	8,6
От 15 до 20	1	6,25	1	8,3	4	6,9
Свыше 20	3	18,75	2	16,7	10	17,3
Свыше 30	12	75	5	41,7	27	46,6
Итого	16		12		58	

Согласно таблице 2.9 самый большой стаж – это 30 лет. У руководителей составляет 75%, у специалистов 41,7%, а у рабочих 46,6%.

Таблица 2.10

## Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	1	6,25	-	-	26	44,8
среднее специальное	8	50	6	50	29	50
неоконченное высшее	-	-	-		1	1,7
высшее	7	43,75	6	50	2	3,5
ученая степень	-	-	-	-	-	-
Итого	16	100	12	100	58	100

По данной таблице рассмотрим образование работников «Осколсельмаш». С ученой степенью на данном предприятии работников нет, с неоконченным высшим всего 1 человек. Специалисты на предприятии имеют среднее специальное и высшее образование. У руководителей 1 человек имеет среднее образование, а остальные среднее специальное и



высшее. Рабочих с высшим образованием всего два человека, а остальные имеют среднее специальное и среднее образование. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что на предприятии большинство работников имеют среднее специальное образование.

Далее проведем анализ основных кадровых процессов в организации, представленных в таблице 2.11. Движение рабочей силы и его динамика являются важнейшим объектом анализа. Анализируя данные таблицы можно проследить тенденцию изменения численности персонала. Анализируется количество выбывших работников и коэффициент текучести кадров.

Таблица 2.11

## Анализ основных кадровых процессов ООО «Осколсельмаш»

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2015 г. в % к 2013 г.
Среднесписочное число работников, чел.	79	84	86	108,9
Принято всего, чел.	19	23	20	105,3
Выбыло всего, чел.	18	16	23	127,8
в том числе: по сокращению штата, чел.	1	2	2	200,0
по собственному желанию, чел.	12	10	15	125,0
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	5	4	6	120,0
Коэффициент оборота по приему ( $K_{пр}$ ), %	24,1	27,4	23,3	96,7
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{вб}$ ), %	22,8	19,0	26,7	117,4
Коэффициент текучести кадров ( $K_{тк}$ ), %	21,5	16,7	24,4	113,5

Исходя из представленных в таблице 2.11 данных, следует отметить рост количества выбывших сотрудников в 2015 году по отношению к 2013 году на 27,8%, в частности по собственному желанию на 25%. Также следует сказать, что коэффициент текучести кадров несколько снизился в 2014 году, однако в 2015 году опять отметился рост данного показателя. В целом за три года он увеличился на 13,5% и составил на 2015 год 24,4%.

Для определения уровня выработки продукции на одного работающего, составим таблицу 2.12.

Таблица 2.12

Выработка продукции на одного работающего  
в ООО «Осколсельмаш» за 2013-2015 годы

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 г. от 2013 гг.		Отклонение 2015г. от 2014гг.	
				Абс.	Отн- е, %	Абс.	Отн- е, %
Среднесписочная численность, чел.	79	84	86	5	106,3	2	102,4
Выручка от продаж, тыс.руб.	63344	63845	94756	501	100,8	30911	148,4
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб./чел.	1276,9	1397,1	1353,7	120,2	109,4	-43,4	96,9
Фонд заработной платы тыс. руб.	1540500	1829520	1804280	289020	118,8	-25240	98,6
Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб	19500	21780	20980	2280	111,7	-800	96,3

Согласно проведенным расчетам, представленным в таблице 2.12, следует отметить снижение фонда заработной платы за 2015 год по отношению к 2014 году на 1,4%, а также снижение среднемесячной заработной платы на 2,7%. Также следует отметить, что, несмотря на общий рост выручки от продаж на протяжении всего исследуемого периода, наблюдается отрицательная динамика изменения среднегодовой выработки одного работающего в 2015 году по отношению к 2014 году на 3,1%.

Таким образом, в ходе анализа существующей системы управления персоналом в ООО «Осколсельмаш», мы изучили кадровую политику предприятия, рассмотрели принципы работы с кадровым резервом и систему стимулирования и мотивации персонала на предприятии, а также детально изучили структуру отдела кадров предприятия. Что касается структуры персонала, было установлено, что в ООО «Осколсельмаш» преобладает количество работников в возрасте от 50 до 60 лет. На предприятии работает большее количество мужчин, чем женщин, что характерно для предприятий с такой специализацией. В ходе анализа основных кадровых процессов, было установлено снижение среднегодовой выработки одного рабочего на 3,1%, а

также снижение фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы. Также отмечается рост коэффициента текучести кадров на 24,4% в 2015 году. Учитывая, что норма текучести кадров, согласно современным международным исследованиям в производственной сфере составляет 10-15%, можно говорить о несовершенстве кадровой политики предприятия.

### 2.3 Анализ производительности труда персонала в ООО

#### «Осколсельмаш»

Производительность труда – важнейший качественный показатель использования трудовых ресурсов предприятия и главный фактор роста объемов производства продукции. Эффективность использования трудовых ресурсов отражается в показателях производительности труда. Рост производительности труда является условием увеличения объемов производства продукции, основным фактором экономического роста. Иными словами, под производительностью труда понимают результативность труда или способность человека производить за единицу времени определенный объем продукции.

Основная задача анализа производительности труда: определить выполнение плана и динамику производительности труда одного работника, факторы, влияющие на формирование ее уровня, проанализировать затраты труда на производство единицы основных видов продукции и выявить резервы дальнейшего их снижения.

Для проведения анализа производительности труда в ООО «Осколсельмаш» будут использованы 2 метода оценки: стоимостной и факторный.

Стоимостной анализ уровня производительности труда заключается в сопоставлении объема произведенной продукции (выполненных работ) к затратам рабочего времени. Такие показатели как: уровень заработной платы, себестоимость продукции, темпы развития промышленного производства,

напрямую влияют на производительность труда работников. Одним из методов повышения производительности труда является процесс повышения механизации и автоматизации труда, который практически не имеет границ при современном уровне научно-технического прогресса. Однако не стоит забывать, что повышение производительности труда за счет более рационального использования рабочего времени, также играет немаловажную роль.

Проведем анализ стоимостных показателей ООО «Осколсельмаш», представленных в таблице 2.12. при помощи формул 2.6 и 2.7.

$$P = Y/V, \text{ где} \quad (2.6)$$

$P$  – производительность труда, тыс.руб.;

$Y$  – количество продукции тыс. руб.;

$V$  – затраты труда чел/часы;

$$P=Y/L, \text{ где} \quad (2.7)$$

$L$  – численность работников чел.

Таблица 2.12.

Объем производства и затраты труда в ООО «Осколсельмаш» за 2012-2014 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 к 2013 гг.		Отклонение 2015 к 2014 гг.	
				абс.	отн. в %	абс.	отн. в %
Объем производства, тыс. руб.(Y)	63344	63845	94756	501	100,8	30911	148,4
Численность, чел (L)	79	84	86	5	106,3	2	102,4
Затраты, чел/час.(V)	8848	9408	9632	560	106,3	224	102,4

Пользуясь представленными в таблице 2.12 показателями и формулами 2.6 и 2.7, рассчитаем показатели производительности труда с учетом выпуска продукции на одного человека и на один человеко-час, а также индексы динамики производительности. Полученные данные представим в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Показатели производительности труда ООО «Осколсельмаш» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение 2014 к 2013 гг.		Отклонение 2015 к 2014 гг.	
				абс.	отн. в %	абс.	отн. в %
Продукция на одного человека, тыс.руб.	801,8	760,1	751,2	-41,8	94,8	-9	98,8
Продукция на один чел/час	7,2	6,8	6,3	-0,4	94,4	-0,5	92,6

Проводя анализ, рассчитанных в таблице 2.13 коэффициентов, характеризующих производительность труда в ООО «Осколсельмаш», можно сделать вывод, что оба анализируемых показателя имеют тенденцию к снижению, что наглядно представлено на рисунке 2.3.

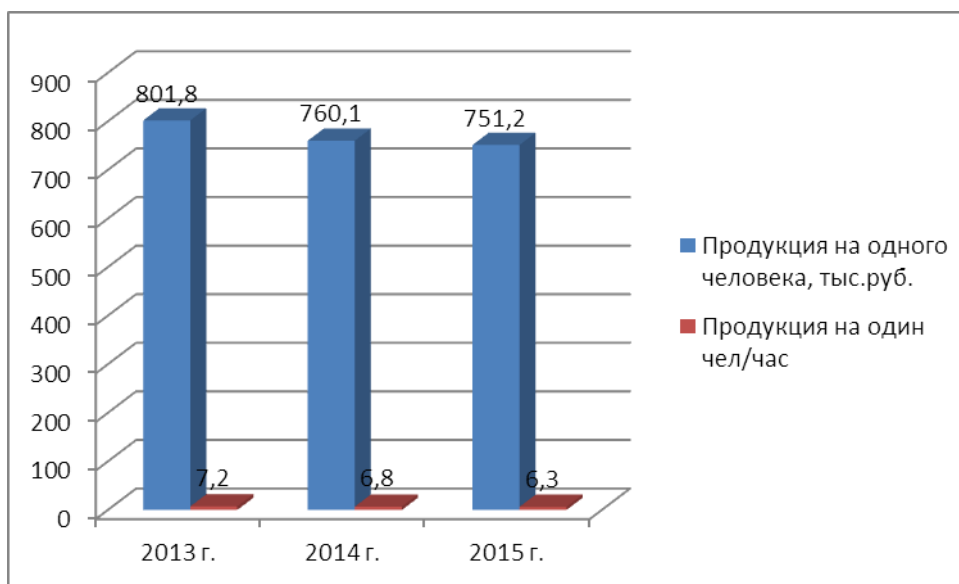


Рис.2.3 Динамика изменения показателей производительности труда в ООО «Осколсельмаш» за 2013-2015 гг.

Так, например, показатель производства продукции на одного человека снизился на 5,2% в 2014 году по отношению к 2013 году и на 1,2% в 2015 году. Показатель производства продукции на один чел./час сократился на 5,6 в 2014 году и на 7,4% в 2015 году. Все это говорит, об имеющихся проблемах, связанных со степенью механизации и автоматизации производства, а также с использованием рабочего времени.

Для того чтобы конкретнее установить причины снижения производительности труда в ООО «Осколсельмаш», проведем факторный анализ данного показателя.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Его величина зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Среднегодовую выработку продукции одним работником ( $ГВ_{ппп}$ ) можно представить в виде произведения следующих факторов:

$$ГВ_{ппп} = У_d * Д * П * ЧВ, \text{ где} \quad (2.10)$$

$У_d$  – удельный вес рабочих в общей численности работников;

$Д$  – отработано дней одним рабочим за год;

$П$  – средняя продолжительность рабочего дня, ч;

$ЧВ$  – среднечасовая выработка рабочего, руб.

Проведем расчет влияния данных факторов в ООО «Осколсельмаш» при помощи детерминированного факторного анализа. На основании данных таблицы 2.14 сделаем этот расчет, воспользовавшись способом абсолютных разниц.

Таблица 2.14

Исходные данные для факторного анализа производительности труда в  
ООО «Осколсельмаш» за 2015 год

Показатель	План	Факт	Отклонение
Среднегодовая численность ППП, чел.	71	70	-1
В том числе рабочих, чел.	61	58	-3
Удельный вес рабочих в общей численности работников, чел. ( $У_d$ )	0,9	0,8	-0,1
Отработано дней одним рабочим за год ( $Д$ )	225	231	6
Отработано часов всеми рабочими, ч.	127800	137445	9645
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. ( $П$ )	8	8,5	0,5
Производство продукции в плановых ценах, тыс. руб.	99000	94756	-4244
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1394,4	1353,7	-90,3

Продолжение табл. 2.14

Выработки рабочего:	-	-	-
среднегодовая, тыс.руб. (ГВ)	1623,1	1633,7	10,6
среднедневная, руб.(ДВ)	7213,8	7072,2	-141,6
среднечасовая, руб. (ЧВ)	901,7	832,0	-69,7

На основании данных таблицы 2.14, можно сказать, что среднегодовая выработка одного работника, ведущим свою деятельность в основном производстве, сократилась на 90,3 тыс.руб. за счет изменения:

- удельного веса рабочих в общей численности работников:

$$\Delta ГВ_{уд} = \Delta У_{д} * Д_{пл} * ЧВ_{пл} = (-0,1) * 225 * 7,8 * 901,7 = - 158,3 \text{ тыс. руб.};$$

- количества отработанных дней одним рабочим за год:

$$\Delta ГВ_{д} = У_{д(факт)} * \Delta Д * ЧВ_{пл} = 0,8 * 6 * 7,8 * 901,7 = 33,8 \text{ тыс. руб.};$$

- продолжительности рабочего дня:

$$\Delta ГВ_{п} = У_{д(факт)} * Д_{ф} * \Delta П * ЧВ_{пл} = 0,8 * 231 * 0,5 * 901,7 = 83,3 \text{ тыс.руб.};$$

- среднечасовой выработки рабочих:

$$\Delta ГВ_{чв} = У_{д(факт)} * Д_{ф} * П_{ф} * \Delta ЧВ = 0,8 * 231 * 8,5 * (-31,23) = -49,1 \text{ тыс. руб.}$$

Далее аналогичным образом проведем анализ изменения среднегодовой выработки рабочего, которая имеет прямую зависимость от таких показателей, как:

- средняя продолжительность рабочего дня:

$$\Delta ГВ_{п}^p = Д_{ф} * \Delta П * ЧВ_{пл} = 231 * 0,5 * 901,7 = 10,4 \text{ тыс. руб.};$$

- количество отработанных дней одним рабочим за год:

$$\Delta ГВ_{д}^p = \Delta Д * П_{пл} * ЧВ_{пл} = 6 * 8 * 901,7 = 43,3 \text{ тыс. руб.};$$

- среднечасовая выработка:

$$\Delta ГВ_{чв}^p = Д_{ф} * П_{ф} * \Delta ЧВ = 231 * 8,5 * (-69,7) = -136,9 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, среднегодовая выработка одного рабочего в целом изменилась:

$$ГВ^p = \Delta ГВ_{п}^p + \Delta ГВ_{д}^p + \Delta ГВ_{чв}^p = 10,4 + 43,3 + (-136,9) = -83,2 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, мы выяснили факт снижения среднегодовой выработки работников в целом по предприятию на 90,3 тыс.руб. и среднегодовой выработки рабочего на 83,2 тыс. руб., основными причинами которых стали:

- снижение удельного веса рабочих в общей численности работников;
- сокращение среднедневной выработки рабочих;
- сокращение среднечасовой выработки рабочих.

Из проведенных расчетов по методу факторного анализа, можно сделать вывод, что руководство ООО «Осколсельмаш» пытается решить имеющиеся проблемы со снижением производительности труда экстенсивными методами, путем:

- увеличения количества отработанных дней за год;
- увеличения продолжительности рабочего дня.

Еще одной причиной снижения производительности труда является высокая текучесть кадрового состава, особенно в среде рабочих. Это говорит о слабой мотивации и заинтересованности работников в результатах своего труда.



### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ООО «ОСКОЛСЕЛЬМАШ»**

#### **3.1 Система мероприятий по повышению производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш»**

Основными факторами повышения производительности труда являются:

- массовость и серийность заказов. Большие объемы выпуска оправдывают использование дорогостоящего, но зато высокопроизводительного оборудования и позволяют детально нормировать производство;
- инновационный характер продукта;
- горизонт планирования производства. Чем дольше срок, на который составляются планы, тем более четким и ритмичным можно сделать процесс производства;
- доступность длинных и дешевых кредитов или долгосрочных инвестиций;
- степень автоматизации сбора учетной информации на производстве;
- увеличение объемов производства при сохранении численности персонала за счет диверсификации выпуска и изготовления технологически более сложных продуктов;
- проведение мероприятий, стимулирующих интенсификацию труда каждого работника (прежде всего – подготовка и принятие соответствующих премиальных положений).

Очевидно, что повлиять на первые четыре фактора, особенно важные для повышения производительности труда, руководителю конкретного предприятия не под силу: самые существенные условия определяются качеством проводимой государственной политики. Однако в условиях свободного рынка руководителю ООО «Осколсельмаш» под силу стимулировать рост производительности за счет трех последних факторов. Этого может оказаться достаточно для достижения благоприятного эффекта.

Для решения проблем, связанных с сокращением производительности труда в ООО «Осколсельмаш» необходимо подходить комплексно. Нельзя решать проблемы только подходу с точки зрения усиления технической стороны производства, либо повышения мотивации и материальной заинтересованности работников. К сожалению, и тот и другой вариант по отдельности будет иметь лишь временный эффект. К росту производительности ведут инновации двух типов: технологические (внедрение нового оборудования и технологий производства) и управленческие (применение новых бизнес-процессов и инструментов менеджмента без опоры на новое оборудование и технологии, за исключением ИТ). Именно поэтому разработанные нами рекомендации, будут иметь комплексный подход и затронут обе стороны: технологическую и управленческую.

#### 1. Технологические инновации:

1.1. Замена ручных фрезерно-гравировальных станков на станки с числовым программным управлением (ЧПУ);

1.2. Приобретение новых станков Volter для изготовления различных деталей машин и механизмов, например, втулки, шестерни, элементы корпусов и крепежных конструкций для различных изделий.

#### 2. Управленческие инновации:

2.1. Построение работы по принципу хозяйственной самостоятельности каждого подразделения или участка;

- 2.2. Планирование деятельности не только административного звена, но и обычных рабочих;
- 2.3. Изменение системы оплаты труда;
- 2.4. Личный пример, соревнование с непосредственным руководителем;
- 2.5. Внедрение системы «Бережливого производства»;
- 2.6. Обучение смежным профессиям;
- 2.7. Создание комплексных бригад, обслуживающих один производственный цикл;
- 2.8. Создание единого ремонтного подразделения;
- 2.9. Правильная организация рабочего места;
- 2.10. Усиление мер по соблюдению дисциплины труда;
- 2.11. Создание благоприятных условий труда.

Далее более подробно рассмотрим основные мероприятия по каждому пункту предложенных рекомендаций.

Замена ручных фрезерно-гравировальных станков на станки с числовым программным управлением (ЧПУ), а также приобретение новых станков Volter для изготовления различных деталей машин и механизмов, например, втулки, шестерни, элементы корпусов и крепежных конструкций для различных изделий, позволят повысить эффективность серийного производства вышеуказанных изделий, обеспечить высокую скорость работы станка, низкую себестоимость (например, для прокладок нет необходимости изготавливать индивидуальные просечные матрицы), а также превосходную точность повтора.

К примеру, чтобы обточить валы для малой шестерни, необходимо задействовать пять старых немецких станков, установленных еще в середине 1960-х годов. На них трудится пять токарей, которые делают операцию практически вручную. Приобретение станка нового поколения (с ЧПУ), который по производительности в два раза превосходит пять старых, дает возможность сократить количество рабочих, т.к. новый станок может

обслуживать всего два оператора. Помимо этого новые станки позволяют сократить процент брака продукции.

Далее более подробно рассмотрим управленческие инновации, которые позволят увеличить производительность труда работников ООО «Осколсельмаш».

Одним из наших предложений является внедрение принципа хозяйственной самостоятельности каждого подразделения или участка. Участки комплектующих, инструментальный, токарных автоматов, литейный, вакуумного напыления – все они будут наделены существенной самостоятельностью. Их руководители сами будут принимать людей на работу, увольнять, платить зарплату, у каждого подразделения будет свой субсчет.

Доходом руководителя участка будет являться только часть прибыли (около 50%). Такая система очень хорошо стимулирует людей трудиться продуктивно. Не распространяется система самокупаемости только на обслуживающие подразделения (бухгалтерию, кадровую службу), которые живут за счет самокупаемых подразделений, выступающих в роли заказчиков их услуг. В конечном счете, чем больше людей имеют явные стимулы к труду, тем лучше для производства.

Точное планирование рабочего дня, предполагает использование календарей и планировщиков. Рабочие календари, почту и список контактов синхронизируется с личными мобильными устройствами. Все дела делятся на две категории в зависимости от того, определен ли конкретный срок выполнения задачи. Сотрудник должен сначала заняться задачами первой категории, а когда освободится от них, браться за остальные.

Для того чтобы планирование рабочего дня имело реальный результат, необходимо заинтересовать работников в результатах своего труда, а сделать это можно с помощью следующей системы оплаты труда. К примеру, конкретному цеху ввести оплату за каждые произведенные 1000 штук деталей. В период сезонного спроса будет действовать прогрессивная шкала

оплаты: расценки увеличиваются на 20% начиная с первой единицы перевыполнения плана. Для рабочих вспомогательных специальностей можно установить почасовую ставку оплаты труда.

Здесь необходимо помнить, что ставить нужно достижимые цели, однако иногда приходится слышать от сотрудников, что планы невыполнимы. Тогда можно предложить работнику на несколько дней уступить место своему непосредственному руководителю (начальнику цеха, мастеру) с таким условием: если ему удастся достичь запланированных результатов, работник лишается зарплаты или увольняется. Но при этом необходимо помнить, начальники цехов должны быть заинтересованы в этом эксперименте. А предложенная выше система хозяйственной самостоятельности цехов, позволит повысить эту заинтересованность.

Внедрение системы «Бережливого производства» будет включать в себя:

- единые технологические перерывы. Нужно будет установить новый график технических перерывов – три перерыва по десять минут. Это позволит контролировать фактическую продолжительность рабочего дня рядовых сотрудников завода. Прежде каждое подразделение устанавливало свой график перерывов, и часто рабочие разных цехов были вынуждены ждать друг друга, чтобы закончить какую-либо операцию.

- внедрение системы учета рабочего времени, проведенного непосредственно у станка. Сейчас система учета рабочего времени ведется по данным, полученным с проходной. Однако, отметившись ровно в 8 часов утра с помощью электронного пропуска, рабочий идет до своего станка в среднем 5,5 минут. Такая же ситуация складывалась вечером: люди покидают рабочие места заранее, но время ухода по электронному пропуску соответствуют по графику. Приобретение биометрической системы BioSmart, которая идентифицирует людей по отпечаткам пальцев и позволит подсчитать, сколько времени провел каждый рабочий у своего станка. Важно, что терминалы будут установлены в непосредственной близости от

станков, так что потери рабочего времени сократятся минимум на десять минут в день. При этом система контроля на проходной останется – она будет фиксировать, кто проходит на территорию завода, а не подсчитывает рабочее время. Стоимость такой системы составит 530000 рублей.

- выход управляющих завода в цеха, предполагает, что все сотрудники заводоуправления должны выходить непосредственно в цеха, то есть проработать день на одном из производственных участков: раз в месяц по одному сотруднику из каждого подразделения управляющего офиса будут отправляться на завод. Руководящие работники на практике ознакомятся с техническими процессами и смогут предложить важные улучшения.

Обучение смежным профессиям будет предполагать действие программы наставничества — опытные работники помогают другим освоить новую специальность, получая за это дополнительную плату. Чтобы определить, какой именно профессией стоит овладеть каждому рабочему, необходимо опросить мастеров и начальников цехов — они лучше знают ситуацию на участках. Обучение будет проходить в рабочее время: сотрудник освобождается от своих обязанностей и несколько смен проводит рядом с наставником, при этом у него сохраняется обычная зарплата. После обучения нужно сдать экзамен, по результатам которого рабочий получает новый разряд (квалификацию) и допуск к работе на смежном участке.

Внедрение системы обучения смежным профессиям позволит реализовать еще одну предложенную рекомендацию: создание комплексных бригад, обслуживающих один производственный цикл.

Начав обучать рабочих смежным профессиям, появится возможность формировать комплексные бригады из рабочих разных специальностей, участки которых составляют одну производственную цепочку — начиная с заготовки и заканчивая готовым изделием. Для начала можно создать пробную комплексную бригаду. Рабочие в бригаде также смогут подменять друг друга. Помимо этого у каждой бригады будет свой фонд оплаты труда, и рабочие смогут почувствовать, что в их силах увеличить собственный

доход. Если до этого премия зависела только от выполнения общезаводского плана (а личные усилия в этом масштабе не очень заметны). С такой системой у каждой бригады будет свой план и свой премиальный фонд, поэтому каждый заинтересован в том, чтобы сдать как можно больше продукции.

Объединение всех ремонтников в общую службу, которая подчиняется дежурному руководителю смены, позволит исключить ситуации с авралом на одном участке и простоем на другом. Днем специалисты ремонтной службы выполняют профилактические работы по утвержденному плану. Круглосуточная дежурная служба ликвидирует возникающие проблемы. В итоге количество простоев ремонтников сократится на 20%.

Также для ремонтников можно применить такой подход: часть премиального фонда резервируется на непродолжительное время для обеспечения гарантий по произведенному ремонту. Иначе говоря, если после ремонта оборудование работает хорошо, то работникам премия начисляется. Если же снова ломается, работники должны устранить неисправность, прежде, чем получают замороженную премию.

Правильная организация рабочего места сотрудника предполагает несколько этапов:

1. Удаление ненужных инструментов с рабочего места. Все, что находится на рабочем месте специалиста, нужно условно поделить на три категории:

- ненужное. Это поломанные предметы или инструменты, которыми работник пользуется реже, чем раз в три месяца. Если инструмент не подлежит ремонту, он списывается, в остальных случаях убирается с рабочего места, например на склад.

- не нужное срочно. То, чем работник пользуется не чаще раза в неделю, но не реже чем раз в три месяца. Эти инструменты и приспособления убираются в зону общего хранения – обособленное пространство на небольшом отдалении от станков. Когда рабочий берет

инструмент из зоны общего пользования, он должен оставить карточку с номером своего станка. Если кому-то другому понадобится тот же инструмент, работник будет знать, у кого он.

-       нужное. Это инструменты, которые используются каждый день. Они находятся непосредственно в рабочей зоне в тумбочке. На верхней полке размещено то, что наиболее востребовано и что нужно доставать быстро. Чем реже мастер пользуется инструментом, тем ниже на полках он лежит. Это особенно удобно, если за станком трудятся несколько рабочих посменно.

2. Рациональное расположение инструментов в рабочей зоне. Оптимальное место для каждой вещи нужно подбирать совместно с работниками. Скажем, тумбочки, в которых хранятся инструменты, можно изготовить самим, разработать несколько типов в зависимости от специфики работы. Фрезеровщикам, кроме тумбочек, можно изготовить дополнительные стеллажи, где будут размещены необходимые для работы крупногабаритные оправки. У токарей-универсалов два вида тумбочек – в зависимости от типоразмеров обрабатываемых деталей.

3. Уборка, проверка и устранение неисправностей. Необходимо завести специальный журнал, в котором будут фиксироваться обязательные для работника действия перед началом смены, в процессе работы и в конце смены. Он принимает рабочее место, в журнале отмечает свои действия, проверяет наличие всех необходимых инструментов, уровень масла в станке, чистоту на рабочем месте и др. То есть работник должен убедиться, что станок исправен и на нем можно выпускать качественную продукцию. В случае неисправности станка подается заявка в службу ремонта оборудования.

4. Стандартизация правил. На этом этапе вырабатываются единые правила для всех рабочих мест и участков. Все надписи на выдвижных ящиках, рабочих тумбочках, стеллажах, инструментах и пр. оформляются в едином стиле. Необработанные детали должны располагаться с одной



стороны, а обработанные – с другой. Если у рабочего появляется новый инструмент, например резец, он должен сразу решить, к какой категории его отнести – нужное, ненужное или не нужное срочно – и определить ему соответствующее место.

5. Соблюдение дисциплины и совершенствование. Можно создать специальную инспекцию, в которую будут входить сотрудники службы ремонта оборудования, службы оптимизации производства, бригадиры других смен. Периодически инспекторы будут делать обход и оценивать рабочие места (за соблюдение каждого правила начисляется от 1 до 5 баллов); они будут следить, выполняются ли требования к охране труда и к внешнему виду рабочих. По итогам таких проверок раз в полгода по сумме баллов определяется лучшее рабочее место. Фотографии сотрудников, которые работают за этим станком, помещаются на доску почета, а сами они получают, к примеру, абонемент в бассейн.

Описанная организация рабочего места и переход на сквозной наряд позволят значительно сократить сроки исполнения заказов и высвободить место в производственных помещениях. Введение единого наряда предполагает, что задание дается на станок. Если одна смена не успела завершить работу, другая продолжает выполнять этот же заказ. Пока не закончат, следующего задания не получают. Это позволит очистить цех от груд необработанных деталей, уменьшить сроки исполнения заказов и объемы незавершенного производства – важный экономический показатель для предприятия. Благодаря новым правилам существенно повысится безопасность производства.

Для того чтобы привести в порядок дисциплину труда можно ввести несколько правил.

Правило «Опоздал – работай сверхурочно». Если кто-то опаздывает без уважительной причины, в этот день он уходит с работы на два часа позже, причем сверхурочных не получает.

Правило «Попроси, а не воруй». Продукция, производимая в ООО «Осколсельмаш»: комплектующие и детали в силу своей специфичности не представляют большого интереса для публики вне завода. Но если кому-нибудь из работников потребуется какая-либо деталь, кусок металла, алюкобонда или МДФ из обрезков, то с разрешения начальника цеха он получит их бесплатно. Пусть лучше так, чем украдет.

Если же такие меры не окажут должного эффекта, то стоит предусмотреть административные меры, например, штрафы. На некоторых предприятиях стоимость недостачи, выявленной в ходе ревизии, руководство вычитает из зарплаты сотрудников. Если найти виновного не представляется возможным, самой действенной мерой зачастую оказываются коллективные штрафы, когда возмещение ущерба ложится на всех работников, которые могли быть причастны к хищению. Угроза таких штрафов заставляет сотрудников присматривать друг за другом.

Достаточно остро в ООО «Осколсельмаш» стоит проблема борьбы с пьянством. В силу сложности производственного процесса, необходимо помнить, что допуск сотрудников в нетрезвом виде не только отразится на качестве продукции, выпускаемой заводом, но и попросту может оказаться небезопасным для жизни самого сотрудника. Поэтому в этом вопросе не должно быть поблажек, таких сотрудников надо увольнять. Статья 76 и 81 ТК РФ говорит, что любого сотрудника, пришедшего на работу в нетрезвом виде, можно сразу же отправить на экспертизу в наркологический диспансер и на основании ее результатов уволить. Неадекватное поведение человека могут подтвердить и несколько свидетелей. Особенно эффективной мерой станет увольнение хорошего сотрудника, уличенного в пьянстве. Это вызовет шок у его коллег, продемонстрировав им, что даже сильному работнику не удержаться, если он будет пить.

Руководству ООО «Осколсельмаш» стоит также помнить, что жесткими дисциплинарными мерами нельзя заставить человека работать с полной отдачей, работа не должна превращаться в каторгу, пусть даже и

хорошо оплачиваемую. Именно поэтому в качестве рекомендаций, мы предлагаем создание благоприятных условий для работников завода. В настоящее время на территории завода действует столовая, в которой сотрудники могут пообедать и отдохнуть. В качестве дополнения к этому неплохо было бы создать комнату отдыха, где работники в свой перерыв смогут посидеть, почитать книги, поиграть в настольный теннис, шахматы. Это даст дополнительную разгрузку, возможность человеку переключиться на что-то другое и тем самым отдохнуть человеку физически.

По мнению японских ученых, на производительность труда наиболее благоприятно влияет желтый цвет: в помещениях с такими стенами сотрудники работают энергично и целеустремленно. Черный цвет стен делает сотрудников упорными. Красный цвет прибавляет сил, но люди становятся более агрессивными. Самое негативное влияние на производительность труда оказывают голубые и серые стены: от первых у людей начинается депрессия, а от вторых их клонит в сон.

После того как мы детально описали все мероприятия, проведем общую калькуляцию затрат на их реализацию (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1

Калькуляция затрат на реализацию предложенных мероприятий по повышению производительности труда в ООО «Осколсельмаш»

Наименование	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Итого, руб.
Фрезерно-гравировальный станок по металлу с ЧПУ	450000	2	900000
Станок Volter HSD 8 kW	497000	1	497000
Приобретение биометрической системы BioSmart	530000	1	530000
Премияльный фонд за год	3000000	1	3000000
Оборудование комнаты отдыха	300000	1	300000
Итого, руб.	5227000		

Таким образом, общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составляет 5227000 рублей, стоит отметить, что 2227000 рублей это единовременные затраты, лишь премияльный фонд, который будет включать

в себя выплаты за наставничество, поощрения за хорошие результаты в работе, которые будут показываться сотрудниками, составляет 3000000 рублей. Бюджет премиального фонда будет расписываться на каждый год.

Подводя итог, следует отметить, что ставка на обновление основных фондов, а также внедрение новых подходов в производстве, предложенная нами, имеет большие перспективы, так как именно повышение эффективности управления может и должно осуществляться за счет применения новых технологий управления. Бережливое производство – на настоящем этапе один из самых эффективных путей инновационного развития, поскольку позволяет оптимизировать инвестиции и максимально использовать инновационную активность персонала.

### 3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по повышению производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш»

Для того чтобы обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по повышению производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш», необходимо рассчитать какой экономический эффект смогут принести заводу предложенные мероприятия, и для этого составим сводную таблицу 3.2, где отобразим планируемый экономический эффект.

Таблица 3.2

Прогнозные результаты деятельности

ООО «Осколсельмаш» на 2017 год

Наименование показателя	Факт.	План
Чистая прибыль, тыс. руб.	7263	9078,8
Годовой фонд отработанного времени, ч.	647400	642200
Производительность труда, тыс.руб./ч	1101,8	1546,2
Количество персонала, чел.	86	78

Необходимо отметить, что оценить эффективность можно лишь экспертным путем, пользуясь данными полученными ранее по отрасли. Если

основываться на опыте внедрения таких мероприятий в других организациях отрасли, нужно сказать, что среднее увеличение чистой прибыли составляет 25%.

Для наглядного представления планируемого экономического эффекта воспользуемся линией тренда. График покажет, как изменится чистая прибыль, основываясь на данных предыдущих лет. Для того чтобы сравнить фактические и планируемые показатели, построим 2 графика, на одном из которых будет учтен эффект от предложенных мероприятий, а на другом нет.

Расчет будет производиться по формуле линейного тренда [10, с. 176]:

$$Y_e = at + b, \text{ где} \quad (3.1)$$

$Y_e$  - уровни, освобожденные от колебаний, выровненные по прямой;

$a$  - среднегодовой абсолютный прирост за единицу времени  $t$ ;

$t$  – временной показатель, константа тренда;

$b$  – начальный уровень тренда.

Для большей точности в определении тенденций развития возьмем временной период с 2012 по 2015 годы.

Абсолютный прирост (цепной) рассчитан по формуле 3.2:

$$Pr_i = P_i - P_{i-1}, \text{ где} \quad (3.2)$$

$Pr_i$  - абсолютный прирост (цепной);

$P_i$  - показатель отчетного периода;

$P_{i-1}$  - показатель предыдущего периода.

Абсолютный прирост (базисный) рассчитан по формуле 3.3:

$$Pr_6 = P_i - P_6, \text{ где} \quad (3.3)$$

$P_6$  - показатель базисного периода.

В таблице 3.3 представлены данные абсолютного прироста объема чистой прибыли, а также произведен расчет цепного и базисного прироста. Эти данные будут использованы нами для построения линии тренда, с помощью которого мы выясним какой объем чистой прибыли в денежном выражении будет получен от прогнозируемого экономического эффекта.

Таблица 3.3.

Абсолютный прирост объема чистой прибыли ООО «Осколсельмаш»  
за 2012-2015 гг.

Год	Объем чистой прибыли, тыс. руб.	Абсолютный прирост, тыс. руб.	
		Цепной способ	Базисный способ
2012	870	-	-
2013	918	48	48
2014	1179	261	309
2015	7263	6084	6393

Далее рассчитаем среднегодовой абсолютный прирост при помощи средней арифметической простой.:

$$a = (48 + 261 + 6084) / 3 = 2131 \text{ тыс.руб.}$$

Для прогнозирования объема чистой прибыли, подставим рассчитанные данные цепного, базисного и среднегодового абсолютного прироста в формулу 3.1, приняв значения для  $b=870$  – значение объема чистой прибыли за 2012 год, а  $t=5, 6$  и  $7$  лет – исследуемый промежуток времени.

$$Y_{2015} = 2131 * 5 + 870 = 11525 \text{ тыс.руб.}$$

$$Y_{2016} = 2131 * 6 + 870 = 12656 \text{ тыс.руб.}$$

$$Y_{2017} = 2131 * 7 + 870 = 13787 \text{ тыс.руб.}$$

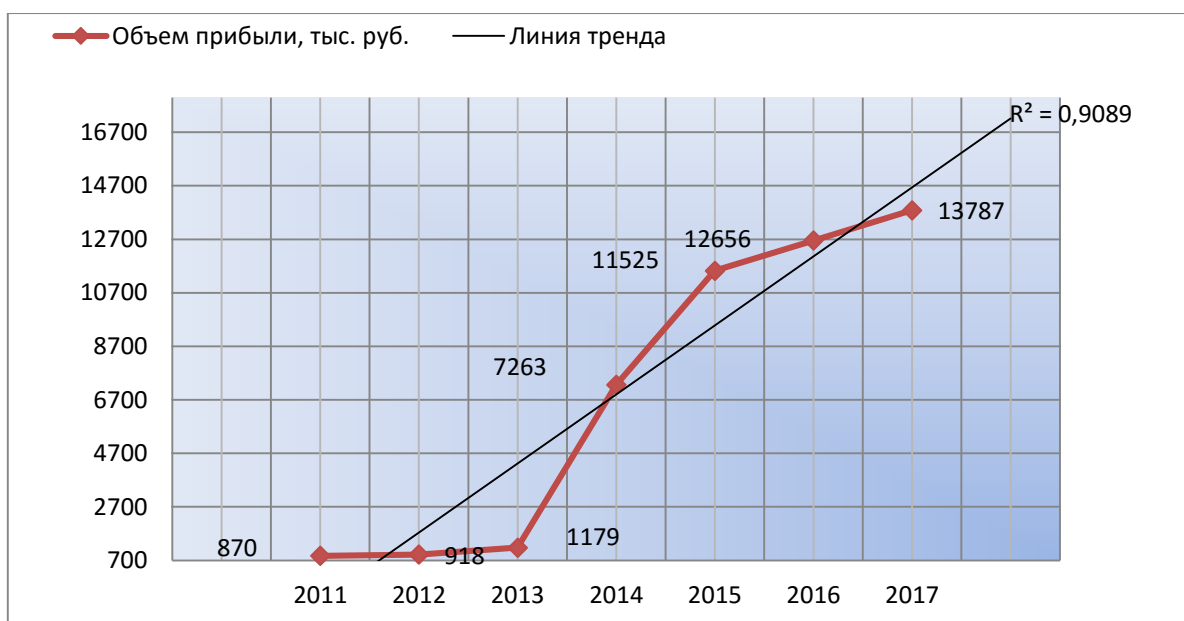


Рис. 3.1. График прогнозируемого изменения чистой прибыли  
ООО «Осколсельмаш» на конец 2017 года

Из рассчитанных данных, которые наглядно отражены на рисунке 3.1, видно, что на основании тенденций изменения чистой прибыли прошлых лет, прогнозируемая динамика изменения этого показателя для ООО «Осколсельмаш» является положительной. Эти данные показывают как будет развиваться предприятие без внедрения каких-либо мероприятий. Анализируя их, можно сказать, что объем чистой прибыли увеличится в 2017 году на 6524 тыс.руб или на 18%.

Теперь рассчитаем объем чистой прибыли после внедрения предложенных рекомендаций. На основе опыта предприятий данной отрасли, мы предположили, что рост чистой прибыли станет больше на 25% или на 9946,8 тыс.рублей и составит 23733,8 тыс.рублей. На рисунке 3.2 наглядно отображен график линии тренда, представляющий, как будет выглядеть чистая прибыль с учетом внесенных изменений.

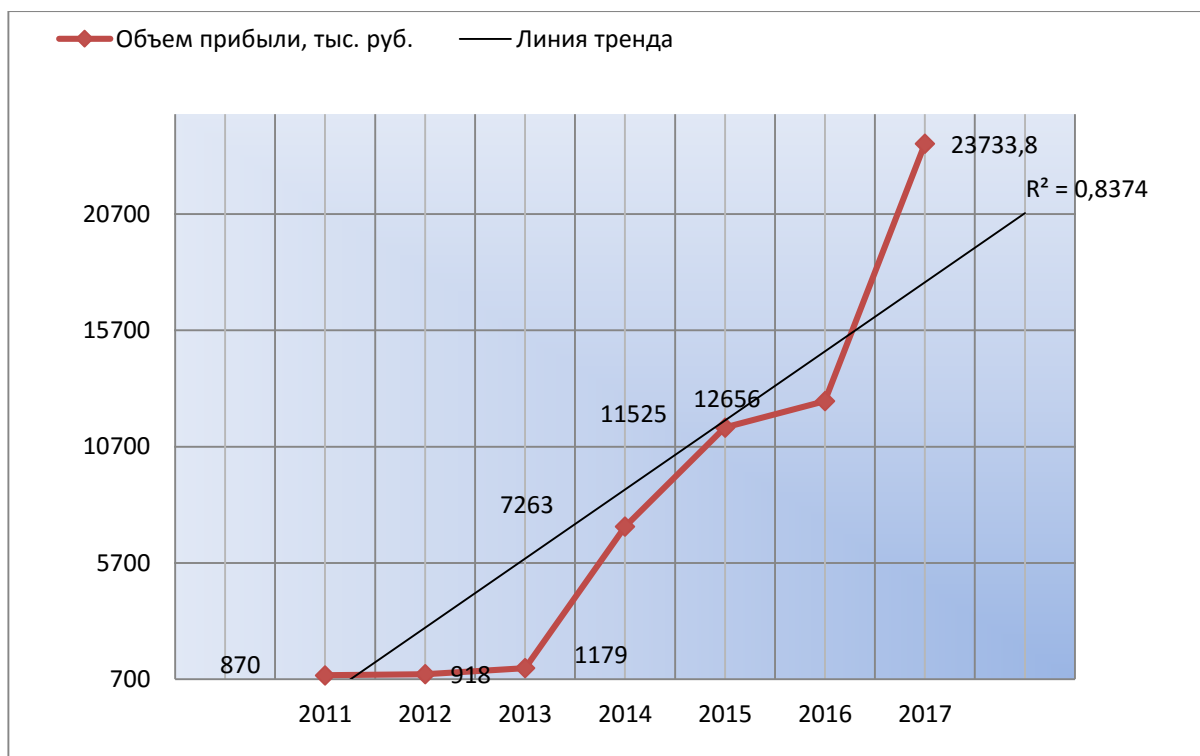


Рис. 3.2. График прогнозируемого роста чистой прибыли в ООО «Осколсельмаш», с учетом внедрения предложенных мероприятий на конец 2017 года

На основании приведенных расчетов и графиков можно сделать вывод о том, что если предприятие учтет предложенные рекомендации и внедрит их, то сможет увеличить объем чистой прибыли с 13787 тыс. рублей до 23733,8 тыс. рублей, т.е. на 7%, что составляет 9945,8 тыс. рублей в денежном эквиваленте. При этом объем затрат на предложенные рекомендации составляют 5227000 рублей, что говорит об окупаемости проекта уже к началу второго года его реализации.

Таким образом, мы провели анализ производительности труда в ООО «Осколсельмаш», разработали рекомендации и дали им всестороннюю оценку. Повышая производительность труда при помощи проведения различных мероприятий, имеющих стимулирующий эффект для работника, организация не только оптимизирует и наладит производственный процесс, но и позволит увеличить общие экономические показатели своей деятельности.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Гигантское отставание отечественных предприятий от зарубежных конкурентов в производительности труда давно беспокоит как руководителей российских компаний, так и чиновников самого высокого уровня, ответственных за экономическое развитие страны. Однако в течение последних лет экономическая конъюнктура была настолько благоприятной, что проблема производительности труда оказалась в тени других задач. Умы руководителей занимали экспансия на новые рынки, быстрый рост, стартапы и новые проекты и т.п. Захватить рынки быстрее, чем конкуренты, обеспечить больше клиентов, скупить активы – эти задачи казались более важными. Кризис изменил приоритеты. Проблема повышения производительности труда является основной в числе главных задач отечественных предприятий на ближайшее время. Задача повышения

производительности – уже не желательное, а необходимое условие восстановления и сохранения экономического роста в России. Авторы различных исследований отмечают, что экономический рост последних лет дался нашей стране «достаточно легко» и был в значительной степени обеспечен загрузкой имевшихся свободных мощностей. Основой дальнейшего экономического роста видится повышение производительности труда, т.е. предприятия должны научиться эффективнее распоряжаться своими трудовыми ресурсами и капиталом.

Понятие «производительность» и «производительность труда» еще не имеют однозначного определения и поэтому до сих пор возникают проблемы прикладного характера на разных уровнях управления. Кроме того было установлено, что выделяют производительность труда на индивидуальном уровне (производительность конкретного работника), на микроуровне (производительность труда на определенном производственном участке, предприятии) и на макроуровне (общественная производительность).

Показателями производительности труда, которые традиционно используются в отечественной статистике и экономической практике, является выработка и трудоемкость, которые связаны между собой обратной пропорциональной зависимостью. Все традиционные в отечественной практике методы измерения производительности труда можно сгруппировать в натуральные, трудовой, стоимостные.

Резервы повышения производительности труда – это неиспользованные возможности экономии затрат труда (снижение трудоемкости и увеличения выработки). Поскольку повышение производительности труда – важнейшее условие для усиления конкурентоспособности предприятия, руководители и специалисты всех уровней в перспективных организациях должны разрабатывать и внедрять программы управления производительностью.

В ходе нашего исследования, был проведен анализ деятельности ООО «Осколсельмаш», которое является специализированным

машиностроительным предприятием по производству машин сельскохозяйственного назначения в городе Новый Оскол Белгородской области.

В ходе организационно-экономической характеристики ООО «Осколсельмаш», стоит отметить, что в целом предприятие имеет положительное, хотя и не совсем равномерное экономическое развитие. Из проведенного анализа видно, что рост таких ключевых показателей, как: выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, снижение себестоимости и управленческих расходов, говорит о положительном экономическом развитии. Однако в ходе анализа финансового состояния предприятия, мы выяснили, что организация зависима от заемных источников финансирования, а, следовательно, ее финансовое положение менее устойчиво. Количество заемных средств не нарушает степени платежеспособности предприятия, однако их уменьшение позволило бы улучшить структуру баланса.

Анализ существующей системы управления персоналом показал, что в ООО «Осколсельмаш» преобладает количество работников в возрасте от 50 до 60 лет. На предприятии работает большее количество мужчин, чем женщин, что характерно для предприятий с такой специализацией. В ходе анализа основных кадровых процессов, было установлено снижение среднегодовой выработки одного рабочего на 3,1%, а также снижение фонда заработной платы и среднемесячной заработной платы. Также отмечается рост коэффициента текучести кадров на 24,4% в 2015 году. Учитывая, что норма текучести кадров, согласно современным международным исследованиям в производственной сфере составляет 10-15%, можно говорить о несовершенстве кадровой политики предприятия.

В ходе анализа производительности труда в ООО «Осколсельмаш», мы выяснили факт снижения среднегодовой выработки работников в целом по предприятию на 90,3 тыс.руб. и среднегодовой выработки рабочего на 83,2 тыс. руб., основными причинами которых стали:

- снижение удельного веса рабочих в общей численности работников;
- сокращение среднедневной выработки рабочих;
- сокращение среднечасовой выработки рабочих.

Из проведенных расчетов по методу факторного анализа, был сделан вывод, что руководство ООО «Осколсельмаш» пытается решить имеющиеся проблемы со снижением производительности труда экстенсивными методами, путем:

- увеличения количества отработанных дней за год;
- увеличения продолжительности рабочего дня.

Еще одной причиной снижения производительности труда является высокая текучесть кадрового состава, особенно в среде рабочих. Это говорит о слабой мотивации и заинтересованности работников в результатах своего труда.

На основании имеющихся проблем были разработаны рекомендации, имеющие комплексный характер и затронувшие технологическую и управленческую стороны.

#### 1. Технологические инновации:

1.1. Замена ручных фрезерно-гравировальных станков на станки с числовым программным управлением (ЧПУ);

1.2. Приобретение новых станков Volter для изготовления различных деталей машин и механизмов, например, втулки, шестерни, элементы корпусов и крепежных конструкций для различных изделий.

#### 2. Управленческие инновации:

2.1. Построение работы по принципу хозяйственной самостоятельности каждого подразделения или участка;

2.2. Планирование деятельности не только административного звена, но и обычных рабочих;

2.3. Изменение системы оплаты труда;

- 2.4. Личный пример, соревнование с непосредственным руководителем;
- 2.5. Внедрение системы «Бережливого производства»;
- 2.6. Обучение смежным профессиям;
- 2.7. Создание комплексных бригад, обслуживающих один производственный цикл;
- 2.8. Создание единого ремонтного подразделения;
- 2.9. Правильная организация рабочего места;
- 2.10. Усиление мер по соблюдению дисциплины труда;
- 2.11. Создание благоприятных условий труда.

В ходе обоснования социально-экономической эффективности мероприятий по повышению производительности труда персонала в ООО «Осколсельмаш», мы пришли к выводу, что если предприятие учтет предложенные рекомендации и внедрит их, то сможет увеличить объем чистой прибыли с 13787 тыс. рублей до 23733,8 тыс. рублей, т.е. на 7%, что составляет 9945,8 тыс. рублей в денежном эквиваленте. При этом объем затрат на предложенные рекомендации составляют 5227000 рублей, что говорит об окупаемости проекта уже к началу второго года его реализации.

Таким образом, повышая производительность труда при помощи проведения различных мероприятий, имеющих стимулирующий эффект для работника, организация не только оптимизирует и наладит производственный процесс, но и позволит увеличить общие экономические показатели своей деятельности.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Адизес, Ицхак К. Управление жизненным циклом корпорации [Текст]: учебное пособие / Ицхак К. Адизес. - СПб.: Питер, 2012. – 210 с.
2. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / М. Армстронг. - СПб.: Питер, 2014. – 322 с.
3. Байе, М. Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса [Текст] / М.Р.Байе. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2014. – 743 с.
4. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] / М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 536 с.
5. Бланшар, К. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду [Текст]: учебное пособие / К. Бланшар, К. Дональд, Ю. Паризи-Керью. – М.: Попурри, 2012. – 184 с.

6. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов обучающихся по экон. специальностям / М. И. Бухалков, Н. М. Кузьмина, О. А. Бабордина; под ред. М. И. Бухалкова. - М.: Экзамен, 2015. – 312 с.
7. Бергелева, С.О. Производительность труда как индикатор роста реального дохода [Текст] / С.О. Бергелева // Материалы межвузовской научно-практической конференции «Дни науки-2013», НХТИ филиал КГТУ, Нижнекамск . – 2013. – Т II. – С. 41-53.
8. Беркалов, С.М. Научная организация труда: история и современность [Текст] / С.М. Беркалов // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – № 44. – С.51–59.
9. Борисенко, В.Ф. Проблемы и перспективы управления результативностью труда [Текст] / В.Ф. Борисенко // Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономического развития», Белгород, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова. – 2012. – Т III. – С.65-73.
10. Бочаров, В. В. Финансовый анализ [Текст] / В.В. Бачаров. – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
11. Бурганов, Р.Ф. Мониторинг производительности труда в промышленном секторе Российской экономики [Текст] / Р.Ф. Буганов // Материалы научно-практической конференции в НХТИ, филиал КГТУ. – 2011. – №5. – С.33-41.
12. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: КНОРУС, 2013. – 336 с.
13. Вумек Джеймс, П., Джонс Даниел, Т. Машина, которая изменила мир [Текст] / – Пер. с англ. С.В. Зорина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 260 с.
14. Вумек Джеймс, П., Джонс Даниел, Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] / Пер. с англ. С.В. Зорина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 364 с.

15. Гастев, А.К. Как надо работать [Текст] / А.К. Гастев. – М.: Экономика, 2013. – 301 с.
16. Гастев, А.К. Социальные установки. У истоков НОТ: забытые дискуссии и нереализованные идеи [Текст] / А.К. Гастев. – М.: Экономика, 2013. – 103 с.
17. Гилязова, А.А. Современные проблемы процесса организации управления на производственном предприятии [Текст] / А. А. Гилязова, А. Р. Шарапов // Вестник Казанского технологического университета. - 2012. – №22. – С. 155-161.
18. Глазьев, С.Ю. О стратегии модернизации и развития экономики России в условиях глобальной депрессии [Текст] / С.Ю. Глазьев // Экономика. – 2012. – № 6. – С. 37 – 55.
19. Глазьев, С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса [Текст] / С.Ю. Глазьев // Экономика. – 2013. – № 2. – С. 21 – 25.
20. Горелова, Е.Н. Управление инновационным развитием производственной инфраструктуры регионального промышленного комплекса [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Е.Н. Горелова. – Казань: ИЭУП, 2014. – 24 с.
21. Гоулмен, Д., Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта [Текст]: учебное пособие / Пер. с англ. Л.Т. Асолина. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 162 с.
22. Гудков, Д. Производительность труда в России [Электронный ресурс] / Д. Гудков. – Москва; Переславль-Залесский, 2014, Режим доступа: [www.EquipNet.ru](http://www.EquipNet.ru).
23. Дагаева, А.А. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст] / А.А. Дагаева. – М.: Дело, 2013. – 584 с.



24. Дедов, О. А. Методология контроллинга и практика управления крупным промышленным предприятием [Текст] / О.А. Дедов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 248 с.
25. Дж. Стюарт Блэк, Хэл Б. Греггерсен. Эффект домино. Перемены в организации начинаются с ее сотрудников [Текст] / Пер. с англ. О. Поборцевой. – М.: Юрайт, 2012. – 312 с.
26. Друкер, П. Классические работы по менеджменту [Текст] / Пер. с англ. С.Д. Зюбина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 220 с.
27. Дункан, У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте [Текст] / Пер. с англ. А.А. Ананьева. – М.: Дело, 2015. – 272 с.
28. Жулина, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учеб. пособие / Е.Г. Жулина. – М.: Эксмо, 2010. – 186 с.
29. Зейлер, Р. Повышение эффективности исследований и разработок [Текст] / Пер. с англ. П.О. Астраханцева. – М.: МГУ, 2014. – 735 с.
30. Зеньковский, А. В. Организационная психология [Текст] / А.В. Зеньковский – М.: Прогресс, 2013. – 304 с.
31. Имаи Масааки. Путь к снижению затрат и повышению качества [Текст] / Пер. с япон. Р.Н. Лошкин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 178 с.
32. Карминский, А. М. Контроллинг [Текст] / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 336 с.
33. Керженцев, П.М. Пути повышения производительности труда. [Текст] / П.М. Керженцев. – М.: Экономика, 2014. – 461с.
34. Климов, С. М. Контроллинг: вопросы теории и практики [Текст] / С.М.Климов. – СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2015. – 64 с.
35. Коломийцева, И.В. Рыночные преобразования и производительность труда [Текст]: дис. ... канд. экон. наук / И.В. Коломийцева; Новочеркасский ун-т экономики и права. – Новочеркасск, 2012. – 169с.

36. Коновалов, А. Ю. Как вырастет производительность, если правильно организовать рабочее место [Текст] / А.Ю. Коновалов // Генеральный директор. – 2015. – №7. – С. 67-75.
37. Крегер, О. Типы людей: 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим [Текст]: учебное пособие / Пер. с англ. В.Р. Шульгин. – М.: Астрель, 2015. – 212 с.
38. Ладанов, И.Д., Практический менеджмент [Текст]: учебное пособие / И.Д. Ладанов. - М.: Астрель, 2014. – 204 с.
39. Лукичёва, Л.И. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2016. – 308 с.
40. Лундвалл, Б. А. Национальная система инноваций [Текст] / Пер. с англ. В. П. Головачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 328 с.
41. Мак-Грегор, Д. Человеческая сторона предприятия [Текст] / Пер. с англ. В. П. Головачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 462 с.
42. Марков, В.О. Бережливая Россия: производительность как фундамент роста [Текст] / В.О. Марков // Управление производством. – 2012. – №10. – С.45-52.
43. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика [Текст] / С. К. Мордовин. - СПб.: Питер, 2014. – 110 с.
44. Морозова, Н.А. Производительность труда: теоретические основы и факторы ее роста в современной экономике [Текст]: дис. ...канд. экон. наук / Н.А. Морозова; НИУ «Высшая школа экономики». – Н. Новгород, 2013. – 156 с.
45. Овчинникова, Т.И. Производительность труда и эффективность управления производством [Текст] / Т. И. Овчинникова // Кадры предприятия. – 2015. – №15. – С. 34-39.
46. Околотов, С.Л. Простые пути повышения производительности труда [Текст] / С.Л. Околотов // Генеральный директор. – 2012. – №4. – С. 56-64.

47. Официальный сайт ООО «Осколсельмаш» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.oskolselmash.ru/>
48. Парахина, В.Н. Теория организации: учеб. пособие [Текст] / В.Н. Парахина, Т.М.Федоренко. – М.:КНОРУС, 2015. – 296 с.
49. Попова, Л. В. Контроллинг [Текст] / Л. В. Попова, Р. Е. Исакова, Т. А. Головина. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 192 с.
50. Попова, Л. В. Формирование учетно-аналитической системы затрат на промышленных предприятиях [Текст] / Л. В. Попова, И. А. Маслова, В. А. Константинов, М. М. Коростелкин. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 224 с.
51. Портер, М. Международная конкуренция [Текст] / Пер с англ. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 2013. – 895 с.
52. Почему производительность труда в России такая низкая [Электронный ресурс] / А. А. Веряев, И. К. Шалаев // Business Week; xPressa. – Режим доступа: <http://xpressa.ru/translates/516-pochemu-proizvoditelnost-truda-v-rossii-takaya.html>.
53. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / Пугачев В.П. - М.: Аспект Пресс, 2013. – 282 с.
54. Резник, С.Д. Персональный менеджмент [Текст]: учебник / С.Д. Резник. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 334 с.
55. Ременников, В.Б Управленческие решения [Текст]: учебник / В.Б Ременников. – М.: МИЭМП, 2012. – 98 с.
56. Руденко, Г.Г. Производительность труда в системе управления персоналом [Текст] / Г.Г. Руденко // Социально–трудовые отношения и процессы. – 2013.– № 11. – С. 53-59.
57. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение [Текст] / Пер. с англ. П.П. Молодцев. – М.: Букинист, 2014. – 528 с.

58. Скурин, Г.М. Производительность труда, стимулы, ответственность [Текст] / Г.М. Скурин, Н.А. Волкова. – М.: Экономика, 2011. – 72 с.
59. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: учебное пособие [Текст] / Г.Э. Слезингер. – М.: Инфра–М, 2016. – 336 с.
60. Терехова, В. А. Финансовый учет [Текст] /В.А. Терехова. – СПб.: Питер, 2015. – 368 с.
61. Третьякова, И.А. Концепция контроллинга: управленческий учет, система отчетности, бюджетирование [Текст] / И.А. Третьякова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 269 с.
62. Трубников, Н. Н. Производительность труда [Текст] / Н.Н. трубников. – М.: Прогресс, 2014. – 312 с.
63. Ульянов, М. Д. Как на треть увеличить производительность труда, когда на это нет средств [Текст] / М.Д. Ульянов // Генеральный директор. – 2014. – №9. – С. 22-35.
64. Шелдрейк, Дж. Теория менеджменте от тейлоризма до японизации [Текст] / Пер. с англ. М.И. Рокотов. – СПб.: Питер, 2011. – 352 с.
65. Шигаев, А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия [Текст] / А.И. Шигаев. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2012. – 351 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**